

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

DIPLOMSKI RAD

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U TERORISTIČKIM
ORGANIZACIJAMA**

Studentica:

Brigita Kovačević

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Mirko Bilandžić

Zagreb

Srpanj, 2018

Sadržaj

UVOD	1
CILJEVI I SVRHA	2
POLAZIŠTA I HIPOTEZE	3
TEORIJSKE POSTAVKE	4
ORGANIZACIJA	4
MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA	6
REGRUTACIJA	8
OBRAZOVANJE I OSPOSABLJAVANJE	13
MOTIVACIJA	13
TEORIJE KOMUNIKACIJE	16
TEORIJE SOCIJALNOG IDENTITETA	18
TEORIJE SOCIJALIZACIJE	19
TEORIJE MOĆI	20
Kondigna moć	21
Kompenzacijska moć	21
Kondicionirana moć	21
TEORIJA RACIONALNOG IZBORA	25
TERORISTIČKE ORGANIZACIJE	28
ISLAMISTIČKE ORGANIZACIJE	28
AL QA'IDA	28
Nastanak i ciljevi	28
Ustrojstvo	28
Regrutacija	29
Obrazovanje i osposobljavanje	30
Motivacija i ciljevi	31
HEZBOLAH	32
Nastanak i ciljevi	32
Ustrojstvo	34
Regrutacija	34

Obrazovanje i osposobljavanje	35
Motivacija i ciljevi	36
HAMAS	37
Nastanak i ciljevi	37
Ustrojstvo	37
Regrutacija	38
Obrazovanje i osposobljavanje	38
Motivacija i ciljevi	39
SEKULARNE ORGANIZACIJE	40
IRSKA REPUBLIKANSKA ARMIJA (IRA)	40
Nastanak i ciljevi	40
Ustrojstvo	40
Regrutacija	41
Obrazovanje i osposobljavanje	43
Motivacija i ciljevi	44
BASKIJSKA DOMOVNA I SLOBODA (ETA)	45
Nastanak i ciljevi	45
Ustrojstvo	45
Regrutacija	46
Obrazovanje i osposobljavanje	48
Motivacija i ciljevi	49
ZAKLJUČAK	50
LITERATURA	54
SAŽETAK	62
SUMMARY	63

UVOD

Menadžment ljudskih potencijala razvio se nakon Prvog svjetskog rata, kada je naglasak na ljudskom faktoru u organizacijama porastao, slijedom čega su se kao dodatne karakteristike organizacije (uz usmjerenost na cilj, strukturu, koordinaciju poslova i dr.) počele isticati i motivacija, neformalna organizacija, komunikacija i participacija (Sikavica, Novak, 1999). Kao menadžerska funkcija, menadžment ljudskih potencijala se odnosi na zadaće kao što su izabiranje, obrazovanje, osposobljavanje i motivacija kvalitetnih ljudi. To je vještina rada s ljudima, razumijevanja njihova ponašanja i djelovanja na njega (Bahtijarević-Šiber, 1999). Upravo ljudski faktor ključan je element i u strukturi terorističke organizacije.

U strukturi poslovne organizacije kao osnovni elementi mogu se izdvojiti: operativni element koji se odnosi na zaposlenike, strateški element za koji su zaduženi menadžeri, te humani element, odnosno organizacija ljudskog faktora. Ova tri elementa možemo prepoznati i u terorističkoj organizaciji. Važno je istaknuti i funkcionalni element organizacije koji se odnosi na zajednički cilj, a kojega također možemo prepoznati i u terorističkoj i u poslovnoj organizaciji. Dakle, poput tradicionalnih poduzetnika, i teroristički vođe uspostavljaju organizacijsku strukturu, privlače ljudski i finansijski kapital, kreiraju i primjenjuju strategiju, procjenjuju mogućnosti i rizike i sl. Ono što ih razlikuje jest vrsta ciljeva koje žele ostvariti i kojima teže. Poslovnu organizaciju, s obzirom na njene ciljeve, možemo odrediti kao profitnu organizaciju, dok teroristička organizacija nema za cilj postići materijalnu dobit (neprofitna organizacija), već su njeni ciljevi ideološki, a njena misija jest ostvariti promjene u društvu (Pastor, Periša, 2012; Abukadirov, 2010).

Zbog navedenih zajedničkih točaka između profitnih i neprofitnih organizacija, u ovom radu pokušat će se pristupiti terorističkim organizacijama upravo sa organizacijskog i menadžerskog aspekta te analizirati menadžerske funkcije u terorističkim organizacijama sa sociološkog stajališta. Sociologija ovoj disciplini doprinosi kroz razumijevanje individualnog i grupnog ponašanja, kao i organizacijskog ponašanja, te teorijama kao što

su teorije socijalnog identiteta, teorije socijalizacije, teorije moći i dr. Sociološki doprinos u razumijevanju upravljanja ljudskim kadrom u organizacijama mogao bi biti još veći i relevantniji upravo u slučaju terorističkih organizacija koje su definitivno i nepobitno vezane i uvjetovane društvenom okolinom u kojoj nastaju i djeluju, te na koju nastoje izvršiti određeni utjecaj.

CILJEVI I SVRHA

Primjenom deduktivno-induktivnog pristupa pokušat će se prikazati kako sve navedene karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala funkcioniraju u terorističkim organizacijama. Drugim riječima, pokušat će se prikazati koje su to vještine, znanja i sposobnosti koje postojeći član terorističke organizacije mora posjedovati, a potencijalni novi član mora usvojiti; kako se odvija socijalizacija članova jednom kada oni pristupe u organizaciju (koja pravila, vrijednosti i ciljeve usvajaju i prihvaćaju); kako se motivira i održava odanost članova organizaciji; na koji način terorističke organizacije djeluju na ponašanje svojih članova i kako ga oblikuju; kako se nove članove odabire i regrutira; kako se odvija komunikacija unutar organizacije, ali i izvan nje, tj. između organizacije i ciljane populacije. Svemu navedenom pokušat će se naći objašnjenje u nekoj od sljedećih teorija: teorije komunikacije, teorije socijalizacije i socijalnog identiteta, teorije moći, teorija racionalnog izbora.

Ovakav pristup mogao bi poslužiti boljem razumijevanju „organizama“ terorističkih organizacija te metoda i tehnika kojima se one služe u procesu regrutacije novih članova. Boljim razumijevanjem društvenih uvjeta u kojima dolazi do pojave i eskalacije ekstremističkih ideja, a potom i organizacija, kao i uzroka i motiva koji do njih dovode, mogu pomoći u ranom i, po mogućnosti, pravovremenom prepoznavanju istih, a samim time i u pravovremenoj reakciji i poduzimanju mjera za sprječavanje ekstremizama bilo koje vrste.

POLAZIŠTA I HIPOTEZE

Metodološki okvir ovog rada obuhvaćat će: (i) analizu postojeće znanstvene literature i publikacija (knjige s teorijskim sadržajem, istraživanja i znanstveni članci te novinski članci), (ii) elemente diskurzivne analize (izjave, dokumenti i dr. samih terorističkih organizacija ili njenih članova), (iii) meta analizu (vjerske i sekularne terorističke organizacije) te (iv) komparativni pristup za usporedbu sekularne i vjerske terorističke organizacije. Objašnjenja će se temeljiti na nekoliko socioloških teorija: a. teorije moći; b. teorije socijalnog identiteta; c. teorije socijalizacije; d. teorije racionalnog izbora; e. komunikacijske teorije. Prvim trima teorijama objasniti će se socijalizacija članova terorističkih organizacija (usvajanje pravila, vrijednosti, ciljeva i postizanje određenog načina ponašanja unutar organizacije, stvaranje grupnog identiteta i sl.), dok će se preostalim dvjema teorijama objasniti strategijsko ponašanje organizacije i njena unutarnja i vanjska komunikacija. Uz navedene teorije objasniti će se i pojam ispiranja mozga, tj. primjena kondicionirane moći u terorističkim organizacijama (postupno mijenjanje uvjerenja onih koje se želi podčiniti) te uloga koju ono ima u regrutaciji i socijalizaciji članova u terorističkim organizacijama (Bilandžić, 2014).

Osnovne hipoteze koje će se ovim radom podvrći provjeri su sljedeće:

- Menadžment ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama počiva na istim osnovnim principima na kojima počiva menadžment ljudskih potencijala u poslovnim organizacijama.
- Menadžment ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama može se odrediti kao menadžerska funkcija.
- Menadžment ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama može se odrediti kao poslovna funkcija.

TEORIJSKE POSTAVKE

ORGANIZACIJA

Različite teorije organizacije različito su određivale koje su to osnovne karakteristike koje bi odredile što to čini organizaciju. Prema klasičnoj teoriji, organizacija je imala šest osnovnih funkcija: tehničku, komercijalnu, financijsku, sigurnosnu, računovodstvenu i administrativnu. Osnovne karakteristike organizacije unutar te teorije jesu: maksimalna efikasnost (usmjerenost na cilj), podjela rada, raspon rukovođenja, hijerarhijska struktura, koordinacija poslova te organizacija kao zatvoreni sistem. Razvoj industrije nakon Prvog svjetskog rata dovodi do promjena u strukturi organizacija. Te promjene uključuju veći broj hijerarhijskih razina organizacija, što je uzrokovalo probleme u upravljanju. Kako klasična teorija nije mogla odgovoriti na novonastalu situaciju, neoklasična teorija uvodi nova gledišta u teoriju organizacije. Javlja se novi pogled na čovjekovu ulogu u organizaciji, a načela klasične teorije se humaniziraju. Tako se kao karakteristike organizacije sada prepoznaju i motivacija, neformalna organizacija, komunikacija i participacija. Naglasak na ljudskom faktoru još više jača u suvremenim teorijama organizacije (Sikavica, Novak, 1999). Najsažetije, organizaciju bismo mogli jednostavno definirati općenito kao oblik udruživanja ljudi radi postizanja nekog zajedničkog cilja. Kao osnovni elementi organizacije mogu se izdvojiti operativni element koji se odnosi na zaposlenike, strateški element za kojeg su zaduženi uglavnom menadžeri te humani element, tj. organizacija ljudskog faktora.

S obzirom na ciljeve, organizacije možemo podijeliti u dvije velike kategorije: profitne i neprofitne organizacije. Za razliku od organizacija usmjerenih stjecanju što veće materijalne dobiti uz što manja ulaganja, neprofitne organizacije za primarni cilj nemaju stjecanje materijalnog bogatstva. Drugim riječima, njihov primarni cilj nije ostvariti financijsku dobit, već postići *više* ciljeve. One su obično usmjerene ostvarivanju određenih društvenih ili političkih promjena. U tom smislu, njihovi ciljevi ili misije mogu se ticati borbe za prava neke potlačene skupine, organiziranja pomoći za potrebite, osvještavanja javnosti o postojećim društveno političkim temama/problemima i sl. Takve organizacije temelje se na uvjerenjima i vrijednostima, a ekstrinzična motivacija za djelovanje ne

temelji se na novčanoj dobiti ili plaći, već na posljedicama aktivnosti koje provodi. Takve posljedice mogu uključivati osobno zadovoljstvo zbog učinjenog, verbalne nagrade, utjecaj i sl. Plaćanje po učinku u takvim organizacijama smatra se nepotrebnim zbog intrinzične vrijednosti i zadovoljstva koje pruža sam posao. Također se smatra da, dok monetarni poticaji motiviraju individualnog radnika, nemonetarni poticaji promiču koncept zajedničkih ciljeva te ohrabruju transcendentne motive koji su u svojoj biti altruistični (*viši poziv* radnika). Altruizam je usko povezan uz intrinzičnu motivaciju (samomotivaciju). Upravo takve kandidate ove organizacije nastoje privući u procesu regrutacije: sa jakom intrinzičnom motivacijom i predane organizacijskim vrijednostima i uvjerenjima (Bassous, 2014).

Ovaj rad usmjeren je na neprofitne organizacije temeljenim na uvjerenjima ili, preciznije, na terorističke organizacije. Prema G. Clarkeu, neprofitne organizacije temeljene na uvjerenjima mogu se podijeliti na pet tipova: 1. reprezentativne organizacije; 2. dobrotvorne organizacije; 3. socio-političke organizacije; 4. misionarske organizacije; 5. ilegalne ili terorističke organizacije (Bassous, 2014). Iako su ovdje svrstane u zasebnu kategoriju, terorističke organizacije (islamističke i sekularne) sadrže karakteristike svih pet navedenih tipova neprofitnih organizacija. One se uglavnom javljaju kao zastupnice prava manjina čija se vjerska, kulturna, etnička ili dr. obilježja smatraju ugroženima (reprezentativne organizacije). Da bi obranile i zaštitile društvene skupine za koje tvrde da ih predstavljaju, one se služe nasilnim vojnim djelovanjem (terorističke organizacije), ali i socijalno-karitativnim djelovanjem koje obuhvaća donacije socijalno ugroženima, besplatne škole i hranu, pružanje medicinskih i obrazovnih usluga i sl. Provođenjem akcija koje spadaju u domenu socijalne politike, organizacije nerijetko stvaraju oblik „države u državi“ (Bilandžić, 2016) (dobrotvorne i socio-političke organizacije). Na posljetku, one se mogu opisati i kao misionarske organizacije, jer širenje svoje ideologije te postizanje svojih ciljeva smatraju svojom misijom.

Terorističke organizacije različite su prema ideologiji, političkim ciljevima i odnosu prema religiji. Tradicionalne organizacije imaju hijerarhijski ustroj, dok suvremenije karakterizira decentraliziranija i mrežna struktura. Strukturirane su na funkcionalnim načelima (posebna tijela za vojna i politička pitanja, za planiranje i

pripremu operacija, za informiranje, za tehniku, za izobrazbu i financiranje itd.) i na teritorijalnim načelima (ćelije i brigade) (Bilandžić, 2010). One su jedan od središnjih elemenata terorizma. Terorizam podrazumijeva prijetnju uporabom ili uporabu nasilja od strane pojedinaca ili grupa, pri čemu je cilj šokirati i zastrašiti mnogo šire mase od trenutnih žrtava. Drugim riječima, cilj je terorizma širenje straha; to je sredstvo kojim se terorističke organizacije koriste kako bi postigle željene političke promjene¹ (Bilandžić, 2010).

Već je prethodno spomenuto kako neprofitne organizacije, dakle i terorističke, kao potencijalne kandidate za novačenje vide one pojedince sa jakom intrinzičnom motivacijom, koji bi onda mogli biti predani vrijednostima i ciljevima organizacije. Svaka teroristička organizacija u procesu regrutacije koristi se različitim sredstvima i metodama. Proces regrutacije, a potom i obrazovanja, osposobljavanja te motivacije članova organizacije elementi su upravljanja ili menadžmenta ljudskih potencijala organizacije.

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala danas ima četiri značenja: to je znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji te specifična filozofija menadžmenta. Menadžment ljudskih potencijala je interdisciplinarno područje istraživanja (menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina) koje uz psihologiju, ekonomiju, kulturnu antropologiju i dr. discipline uključuje i sociologiju (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sociologija ovoj disciplini doprinosi kroz razumijevanje individualnog i grupnog ponašanja, kao i organizacijskog ponašanja, te teorijama kao što su teorije socijalnog identiteta, teorije socijalizacije, teorije moći i dr. Kao menadžerska funkcija menadžment ljudskih potencijala se odnosi na zadaće kao što su izabiranje, obrazovanje, osposobljavanje i motivacija kvalitetnih ljudi. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija odnosi se na poslove i zadaće vezane uz ljude (njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i dr.). Kao specifična poslovna funkcija, menadžment

¹ Pojam terorističkih organizacija, kao i terorizma, potječe od latinske riječi *terrere, terrea* (plašiti, strašiti) (Bilandžić, 2010).

ljudskih potencijala ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. Ljudski potencijali najvrijedniji su strateški element organizacije koji obuhvaća i sustav nagrada i motivacijske okolnosti. Za učinkovitost organizacije bitno je prvo privući, a potom i regrutirati i poticati razvoj kod zaposlenika, njegujući kod njih elemente organizacijske kulture i temeljnih vrijednosti. Upravo su to zadaci menadžera ljudskih potencijala. To je, dakle, vještina rada s ljudima, razumijevanja njihova ponašanja i djelovanja na njega (Bahtijarević-Šiber, 1999; Fleisher, Bensoussan, 2015).

Menadžment ljudskih potencijala odnosi se na način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem te utječu na razvoj i usavršavanje svojih članova. To je jedan od elemenata funkcije upravljanja koji je strategijskog karaktera te je usmjeren na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti za svrhe ostvarenja organizacijskih ciljeva (Jambrek, Penić, 2008). Zadatke i ciljeve menadžmenta ljudskih potencijala dijelimo na ekonomske i socijalne. U ekonomske ciljeve spadaju povećanje produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, osiguravanje konkurentске prednosti organizacije, osiguravanje profita i sl. Među socijalne ciljeve uvršteni su dobri radni uvjeti, poboljšanje materijalnog i socijalnog položaja radnika te unapređivanje njihova potencijala, kao i izgradnja dobrih međuljudskih odnosa (Suša, 2009). Već je prethodno spomenuto kako je u novije vrijeme prepoznata važnost ljudi koji čine organizaciju, tj. kako se danas ljude shvaća ključnim čimbenikom u funkcioniranju i uspješnosti organizacije. Čovjek, kao temeljni resurs organizacije, na tu istu organizaciju vrši i određeni utjecaj. „Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno.“ (Jambrek, Penić, 2008:1189). Proces utjecaja je obostran: jednako kako članovi organizacije utječu na organizaciju, isto tako i organizacija utječe na svoje članove, na njihove interese, razvoj i ponašanje. Pritom su za organizaciju od posebnog značaja stavovi, posvećenost organizaciji, sposobnosti, inteligencija, interesi članova, motivacija i druge karakteristike koje određuju svakog pojedinca.

Pojam stava odnosi se na stečenu sklonost da se prema nečemu/nekome reagira pozitivno/negativno. To je sklop uvjerenja, pozitivnih/negativnih čuvstava i ponašajnih namjera (Šverko, 2012). Pojedini autori ističu kako se stavovi sastoje od triju komponenti:

evaluativne/emocionalne (što pojedinac osjeća prema objektu stava), kognitivne (što pojedinac misli o objektu stava; spoznaje o objektu stava) i biheviorističke/konativne ili akcijske (kakve predispozicije za djelovanje ima pojedinac) (Suša, 2009; Frlan [et al.], 2005). Za menadžment ljudskih potencijala stavovi su bitni iz razloga što je njihovo mijenjanje u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva bitno. Stavovi utječu na posvećenost pojedinca organizaciji. Posvećenost organizaciji odnosi se na stupanj u kojem se član organizacije identificira sa pripadajućom organizacijom, o čemu potom ovisi i angažiranost ili, s druge strane, spremnost na napuštanje organizacije (Suša, 2009). Pritom je posao menadžera da zadrži interes pojedinca te da ga motivira da ostane djelatan član organizacijskog kolektiva. Cilj je menadžmenta ljudskih resursa osigurati što kvalitetnije, stručne, sposobne i visoko motivirane ljude (Jambrek, Penić, 2008), a koraci kojima to postiže uključuju najprije izabiranje ili regrutaciju, a potom i obrazovanje i osposobljavanje uz istodobno održavanje motivacije pojedinca. U nastavku ćemo se pobliže upoznati sa navedenim koracima.

REGRUTACIJA

Regrutiranje, odnosno pronalaženje i pridobivanje novih članova prva je i osnovna dužnost menadžera ljudskih potencijala. To je prvi korak profesionalne selekcije kao čina predviđanja, tj. to je proces kojim se nastoji između većeg broja kandidata opredijeliti za one za koje se vjeruje kako će u obavljanju posla biti najuspješniji. Seleksijske odluke zasnivaju se na tzv. prediktorima ili mjerljivim ljudskim osobinama. Takva ljudska osobina, koja se može mjeriti, može biti inteligencija, znanje (npr. znanje jezika), osobina ličnosti ili dr. (Šverko, 2012).

Izvori regrutiranja mogu biti interni i eksterni. Interni izvori odnose se na regrutiranje članova unutar same organizacije, po preporukama i prijedlozima zaposlenih. Eksterni izvori odnose se na pridobivanje novih članova putem oglašavanja, obrazovnih institucija, interneta i sl. Oglašavanje je jedan od najčešćih načina regrutiranja, pri čemu je potrebno znati što se oglasom želi postići, kakve kandidate se želi privući i zainteresirati. Pritom su najčešće korišteni mediji novine, časopisi, televizija, internet, reklame, priručnici

i promotivni materijali (Suša, 2009). Svaka organizacija nastoji različitim metodama privući pažnju na sebe, zainteresirati ciljane potencijalne nove članove koje će potom nastojati regrutirati i uklopiti u svoj tim. Kada govorimo o *ciljanim* potencijalnim novim članovima, govorimo o pojedincima koji posjeduju one karakteristike koje bi mogle odgovarati specifičnoj organizacijskoj kulturi i aktivitetu. Kako bi došle do takvih pojedinaca, organizacije često kao izvor za regrutaciju koriste obrazovne institucije, gdje imaju svoje predstavnike zadužene za uspostavljanje i održavanje kontakata s mladim talentima. Kako bi se pažnja ciljane mladeži privukla, izrađuju se posebni programi i videofilmovi, tiskaju se i dijele brošure o organizaciji i sl.

Osim navedenih, kao izvor za regrutaciju mogu poslužiti i znanstveni skupovi i konferencije na kojima organizacije uspostavljaju kontakte i predstavljaju svoje poslovne planove i rezultate, čime nastoje pridobiti potencijalne nove članove za svoju organizaciju (Suša, 2009).

Slično kao i profitne (poslovne) organizacije, i neprofitne organizacije (a među njima i terorističke) koriste se oglašavanjem svojih misija kako bi prikupile donacije i sredstva za svoj rad od potencijalnih sponzora, kao i za privlačenje dobrovoljaca za svoj rad i djelovanje. Također organiziraju donacijske večeri te vjerske ili ideološke seminare, tiskaju plakate i novine kako bi predstavile svoje ideje i privukle nove članove. Pritom plakati zbilja imaju ulogu reklame. Obično se, na primjer, bombaša samoubojicu (*mučenika*) slika prije odlaska u akciju u junačkim pozama, a potom se te slike koriste za izradu plakata za novačenje na kojima se ponekad, radi učinkovitijeg oglašavanja, montiraju i dodatni materijali (Stern, 2006). Osim plakata, u istu svrhu koriste se i fotografije pripremljene prije napada usklađene sa „herojskim“ videoigrama (Smith [et al.], 2015) ili grafiti, poster i novinski članci kojima se odašilje poruka poziva na borbu (Benett, 2010; Rast, 2011).

Od metoda i sredstava oglašavanja, danas je bitno spomenuti internet zbog njegove globalne pristupačnosti te jednostavnosti i brzine širenja informacija. Internet kao izvor za regrutaciju ima tu prednost što je brz i jeftin, a informacije dostavlja potencijalnim

kandidatima širom svijeta. Na taj način tržište rada (ali i izvori regrutiranja), kao i poruke i ideje, poprimaju globalne dimenzije. Oblik radikalizacije koji se odvija posredstvom interneta i internetske propagande najčešće jest samoradikalizacija. U današnje vrijeme, najčešći oblik samoradikalizacije u okvirima terorizma odnosi se na tzv. *lone wolf* teroriste. Osnovne karakteristike „vuka samotnjaka“ su da često imaju slab ili nikakav kontakt sa ekstremističkim organizacijama, slabo su obučeni i manje uspješni u izvođenju akcija te su često društveno izolirani. Oni djeluju sami, bez direktnog utjecaja vođe ili hijerarhije, što znači da su njegove taktike i metode smišljene i vođene od strane njega samoga, bez vanjske komande ili upravljanja. Terorističke organizacije koriste se društvenim mrežama kao sredstvom za regrutiranje, treniranje, indoktrinaciju, ohrabrivanje, usmjeravanje i veličanje *lone wolf*-terorizma. Čine to objavljivanjem videa, promocija ili opisima činova nasilja (Arlington, 2017). No ovakvom propagandom ne cilja se samo na „vukove samotnjake“, već i na širu populaciju. Postojanje radikalnih sredina, bilo u susjedstvu ili u virtualnom prostoru interneta, može služiti kao točka privlačenja za mlade ljude u potrazi za prijateljstvom, novom ulogom, identitetom i statusom, posebice kada su pod utjecajem potisnih faktora poput diskriminacije, marginalizacije ili poniženja. Ono što se može primijetiti jest da terorističke organizacije ponekad prisvajaju tuđe nepravde i postaju samozvani junaci svrhe koja nije njihova vlastita, tj. koriste tuđe nepravde kao sredstvo za mobilizaciju (Schmid, 2013).

Novačenje terorista je proces kojim terorističke grupe nastoje pridobiti naklonost drugih za svoje ciljeve. Teroristom se, dakle, ne postaje odjednom, već pojedinac prije konačnog pridruživanja ili podržavanja terorističke organizacije postepeno prolazi kroz faze radikalizacije. Radikalizaciju kao proces koji se odvija u određenim fazama opisao je R. Borum, i to na sljedeći način: pojedinac ili grupa neki postojeći događaj ili uvjet prepoznaje kao pogrešan (*"it's not right"*) te ga obilježava kao selektivnu nepravdu (*"it's not fair"*), nakon čega se za tu nepravdu pronalazi onaj tko je za nju odgovoran (*"it's your fault"*), a potom se „odgovornog“ demonizira (*"you're evil"*) (Schmid, 2013).

Osim putem interneta i medija, proces radikalizacije i regrutacije odvija se i preko osobnih veza. Povijesno, većina terorista unovačena je preko drugih (Arlington, 2017). To

mogu biti obitelj, prijatelji, susjedi i dr. koji imaju veze ili su članovi neke od postojećih terorističkih organizacija. Jedno od objašnjenja zašto je tome tako nalazi se u činjenici da nijedan terorist neće pokušati regrutirati pojedinca koji bi teroriste mogao predati ili izdati vlastima. Radikalizacija se često dešava unutar uskih mreža prijatelja (McCauley, Moskalenko, 2008; Arlington, 2017; Schmid, 2013). Upravo su se čvrste veze sa obitelji i prijateljima pokazale kao ključni motivacijski faktor za mlade muslimane da se priključe džihadu, pri čemu čak tri od četiri borca koji odlaze u rat čine to u grupi prijatelja (Ferguson, Binks, 2015).

Sve do sada navedene metode novačenja putem oglašavanja ili posredstvom članova obitelji, poznanika i sl., mogu se označiti kao *top-down* procesi novačenja, tj. kao oblici samoradikalizacije. Osim *top-down*, unutar terorizma postoje i *bottom-up* procesi novačenja, koji se ogledaju u ciljanoj direktnoj regrutaciji. Takvi oblici regrutacije vrše se u obrazovnim institucijama (škole i fakulteti) te u džamijama.

Od škola je bitno spomenuti medrese, vjerske škole kojima nerijetko upravljaju, ili su s njima usko povezani čelnici terorističkih organizacija, a kojima medrese služe kao izvor za novačenje mladih ratnika. U medresama se uče vjerski tekstovi i djecu se upoznaje sa ekstremističkom ideologijom, s ciljem da se polaznike škole mentalno obrazuje i pripremi za džihad. Ono što medrese čini privlačnima jesu besplatno obrazovanje, smještaj i hrana koju nude. Mnogi roditelji izjasnili su se kako bi svoju djecu poslali u druge škole, svjetovne, gdje bi mogli učiti i o drugim stvarima, a ne samo vjerskim, ali ne mogu jer za to nemaju novaca – te škole su skupe. Upravo se tu terorističke organizacije prikazuju kao dobrotvorne – one nude novac, hranu, smještaj i, kako na kraju izgleda, pomoć onima kojima je potrebno. U džamijama se, s druge strane, prilazi onima za koje se primijeti da dolaze učestalije nego inače, pa čak i po nekoliko puta na dan kako bi molili. Predstavnici koji su ondje aktivni iz iskustva znaju da takvi pojedinci, koji se iznenada snažno okreću vjeri i molitvi, obično to čine jer ih muče problemi, osjećaj beznada i sl. Nakon što se takvog pojedinca uoči, kreće se u raspitivanje i prikupljanje informacija o njemu. Kao razlozi se najčešće pokazuju neimaština, nezaposlenost, osjećaj bespomoćnosti, pa se priklanjanje organizaciji nudi kao izlaz iz problema, mogućnost da se zaradi novac ili spasi

svoja i obiteljska čast – nudi im se nova svrha i životni cilj. Na taj način terorizam, tj. džihad, postaje jedan od nekolicine „poslovnih opcija“ koje se nude siromašnim ljudima u zemljama slabe ekonomske razvijenosti (Schmid, 2013; Stern, 2006).

No terorističke organizacije nisu usmjerene samo regrutaciji siromašne i neobrazovane mladeži, već su im potrebni i visoko obrazovani kadrovi do kojih dolaze posredstvom već spomenutih predstavnika na fakultetima, koji su zaduženi za praćenje, uspostavljanje i održavanje kontakata s mladim talentima. Najčešće se radi o kadrovima tehničkog, informatičkog ili inženjerskog usmjerenja. Tako obrazovani pojedinci potrebni su za programiranje i uređivanje stranica društvenih mreža². Osim ovog, nazovimo to tako, praktičnog razloga iz kojeg se novače obrazovani pojedinci, drugi razlog za njihovu regrutaciju leži u pretpostavci kako su upravo obrazovaniji ujedno i pouzdaniji za izvođenje zadane misije. Pitanje koje se ovdje nameće jest ono o razlozima koji navode visokoobrazovane pojedince na terorizam. Jedno od objašnjenja je altruizam, tj., pretpostavka kako su obrazovaniji ljudi zabrinutiji za dobrobit budućih generacija, a angažman u terorističkim aktivnostima vidi se kao način osiguravanja boljih mogućnosti za buduće generacije. Drugo objašnjenje je kako su obrazovaniji ljudi osjetljiviji na društveni pritisak pod čijim utjecajem onda i donose odluku o terorističkom činu. Treće objašnjenje jest terorizam kao put ili način da pojedinac poveća samopoštovanje (jer, na primjer, on, kao visokoobrazovani pojedinac, ne želi raditi neki nisko plaćeni posao) (Azam, 2012). Mnoge vrste radikalizacije (individualne i grupne, vjerske i sekularne) mogu se objasniti samopercepcijom određene grupe kao superiorne grupe („mi smo posebna ili odabrana grupa“) koja je žrtva nepravde i koja osjeća nepovjerenje prema vanjskim grupama („niti itko mari za nas, niti će nam itko pomoći“) te ranjivost, tj. osjećaj da samoj grupi i njezinoj svrsi prijeti opasnost izumiranja (McCauley, Moskalenko, 2008).

² Primjer takvog visokoobrazovanog novaka opisan je u knjizi J. Stern *Terorizam u ime Boga: Zašto ubijaju vjerski militanti*. Stern opisuje mladog magistra inženjerstva, Ahmeda, koji za islamističku organizaciju obavlja poslove na računalima, jer organizacija koristi sofisticiranu internetsku stranicu za prikupljanje sredstava i privlačenje novih članova. Između ostalog, putem iste stranice traže se i donacije za dodatnu opremu (u novčanom obliku ili kao donacija same opreme) (Stern, 2006: 139).

OBRAZOVANJE I OSPOSABLJAVANJE

Nakon regrutacije i selekcije slijede procesi obrazovanja i osposobljavanja za posao. Kroz proces obrazovanja stječu se nova znanja i vještine, ali se i oblikuju navike, stavovi i vrijednosti. Osposobljavanje se, osim od obrazovanja, sastoji i od procesa izobrazbe. Izobrazba je najstariji i najčešći oblik upućivanja u posao, a jedan od oblika izobrazbe odnosi se i na mentorsku obuku (Šverko, 2012). „Mentor je stariji, iskusniji i utjecajniji član organizacije, koji nadgleda, vodi i savjetuje nekog novaka ili pripravnika u poslu tijekom razdoblja njegove prilagodbe.“ (Šverko, 2012: 131). Mentor također utječe na formiranje vrijednosnih sudova i stavova o organizacijskim prioritetima (Šverko, 2012).

Obrazovanje i osposobljavanje u terorističkim organizacijama vrši se najčešće u vojnim logorima. Osim vojne obuke, koja uključuje tečajeve topografije, zasjeda, korištenja različitih oružja i sl., logori služe i za stvaranje društvenih veza kako bi operativci ideološki bili posvećeni cilju te kako bi se stvorila čvrsta solidarnost među njima. U skladu s tim, kao najvažniji aspekt obuke ističu se vjerska indoktrinacija i mentalna obuka (Stern, 2006). „Vjerska indoktrinacija uključuje islamski zakon i povijest i kako voditi sveti rat. Priča koju novaci moraju naučiti jest priča o identitetu – o tome tko smo *mi* u odnosu na *njih*...“ (Stern, 2006:275). Drugim riječima, svijet se prikazuje pojednostavljeno („ili si za nas, ili si protiv nas“; „ili si dio problema, ili si dio rješenja“). Takva pojednostavljena, monokauzalna interpretacija svijeta karakteristična je za ekstremiste koji ne toleriraju različitost (Schmid, 2013). Logori stoga služe kako bi se novake učenjem povijesti (nacionalne ili vjerske) postupno uvjerilo u priču o zloj okupatorskoj, neprijateljskoj ili dr. sili, koja ugrožava identitet grupe i protiv koje je, iz tog razloga, potrebno povesti nasilan otpor.

MOTIVACIJA

Kada se govori o motivaciji, govori se o pokretačkim silama u pojedincu. Te sile najčešće se opisuju riječima *trebati* i *bojati se*. Pojedinaac teži imati vlast i status, a boji se društvene osude i isključivanja, kao i bilo čega što bi moglo biti ugroza njegovu samopoštovanju. Iz tog razloga misao i akcije pojedinca odražavaju njegove potrebe (za vlašću i statusom) i

ciljeve (izbjegavanja izvora ugrožavanja njegove vlasti i statusa). Tri su uobičajena motivacijska izraza koje vežemo uz pojam motivacije – to su: *motiv* (što nas potiče na neko ponašanje), *svrha* (koja je svrha našeg djelovanja ili akcije) i *razlog* (zbog čega želimo to što želimo) (Jambrek, Penić, 2008). Prema McClellandovoj teoriji potreba, *postignuće*, *moć* i *pripadanje* tri su važne potrebe koje pomažu u objašnjavanju i razumijevanju motivacije. Potreba za postignućem odnosi se na potrebu za dosizanjem određenog poželjnog standarda i priznanja ili odlikovanja; potreba za moći odnosi se na potrebu da se druge natjera da se ponašaju onako kako se inače ne bi ponašali; potreba za pripadanjem odnosi se na težnju za prijateljskim i bliskim interpersonalnim odnosima (Robbins, Judge, 2013).

Temeljni zadatak menadžmenta upravo je motiviranje i utjecanje na ponašanje. Jedna od istaknutijih strategija upravljanja je upravljanje ili menadžment pomoću ciljeva. Radi se o strategiji u kojoj se organizacijske ciljeve koristi kao primarno sredstvo upravljanja organizacijom te motiviranja i usmjeravanja individualnog ponašanja i uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999). „U koncepciji podizanja radne motivacije kroz postavljanje ciljeva, ciljevi imaju *četiri* važna motivacijska mehanizma:

- *Usmjeravaju* pažnju i aktivnost na ono što je važno
- *Reguliraju* napor i zalaganje – napor uloženi u ostvarivanje ciljeva povećava se proporcionalno s njihovom težinom
- *Povećavaju ustrajnost* i održavanje napora u dužem razdoblju njihova ostvarivanja
- *Jačaju strategiju* i planove akcije za njihovo ostvarivanje.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 690-691).

Kako bi ciljevi imali motivacijski učinak, potrebno je da budu specifični i izazovni (izazov potiče aktivnost), ali u isto vrijeme i ostvarivi. Na razinu motivacije utječe, također, i stupanj u kojem osoba ciljeve prihvaća kao svoje te koliko je pojedinac osobno, dakle intrinzično, zainteresiran za postizanje postavljenih ciljeva. Kvalitetni i djelotvorni ciljevi moraju biti i vremenski određeni. Drugim riječima, osim na pitanje *što* treba ostvariti ili postići, potrebno je da ciljevi sadrže i odgovor na pitanje *do kada* to treba

postići. (Bahtijarević-Šiber, 1999). Upravljanje pomoću ciljeva, prema Bahtijarević-Šiber, jedna je od nematerijalnih strategija motiviranja. Kao još neke nematerijalne strategije motiviranja autorica ističe i priznavanje uspjeha, povratnu informaciju, organizacijsku kulturu³ te samomotiviranje (1999).

Priznavanje uspjeha najčešće se iskazuje u materijalnom, tj. financijskom obliku. No valja istaknuti kako izrazitu motivacijsku snagu imaju i pohvale i povratne informacije kao nematerijalni oblici priznavanja uspjeha. Povratnom informacijom pojedincima se daje do znanja koliko je njihov rad važan. *Uputu* o poželjnom i prihvatljivom načinu ponašanja u organizaciji daje organizacijska kultura. Ona šalje signale o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje, kao i o tome što se u organizaciji cijeni i vrednuje. Statusni simboli, nagrade i sl. vidljivi su signali kulture. Kultura koja motivira širi osjećaj zajedništva i brige o članovima organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prethodno je već spomenuto, neprofitne organizacije specifične su po tome što se temelje na uvjerenjima, a povezano s tim, i poticaji za djelovanje u njima temelje se na vrijednostima. Dakle, poticaji nisu financijskog karaktera, a upravo takvi poticaji jačaju transcendentne motive koji su altruistični u svojoj biti, čime se ujedno promiče i koncept zajedničkih ciljeva. Vođe ovakvih organizacija povećavaju motivaciju svojih članova povezujući vlastitu motivaciju sa onom svojih sljedbenika te tako potiču intrinzičnu vrijednost, zadovoljstvo, predanost i angažman. U ovakvim organizacijama članovi su skloni biti predani vođi i identificirati se s njim. Motivacija je i ovdje također pojačana postavljanjem jasnih ciljeva, očekivanja i odgovornosti. Ona je situacijska i intrinzična, što znači da se pojedinac osjeća motiviranim u trenutku kada sudjeluje u nekoj aktivnosti te da na određeni način on motivira sam sebe. Drugim riječima, motivacija je intrinzično ugrađena u sustav vrijednosti članova organizacije, ali je i usko povezana i sa vizijom i misijom te organizacijskom kulturom i okolinom. Iz tog razloga članovi neprofitnih organizacija koje se temelje na uvjerenjima imaju osjećaj da odgovaraju *višem pozivu* ili da rade za *više ciljeve* (Bassous, 2014).

³ „Kultura je svojstvo organizacije, najznačajniji segment socijalnog sistema i »osnovno vezivno tkivo« između tehničkog i socijalnog podsistema. Njoj se pojedinci trebaju prilagođavati i usvajati je baš kao i radne postupke... Zapravo svaka organizacija... razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvatanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspjehnosti pojedinaca i grupa u njoj.“ (Bahtijarević-Šiber, 1991: 28).

Sve ove navedene procese menadžmenta ljudskih potencijala, od regrutacije i selekcije, preko obrazovanja i osposobljavanja, pa do motivacije, radi lakšeg razumijevanja prikazat ćemo kroz nekoliko teorija:

1. teorije komunikacije
2. teorije socijalizacije i socijalnog identiteta
3. teorije moći
4. teorija racionalnog izbora.

Pritom ćemo se osvrnuti na provođenje tih istih procesa u terorističkim organizacijama.

TEORIJE KOMUNIKACIJE

Komunikacija je proces u kojem se između dviju ili više osoba razmjenjuju informacije, stvaraju se značenja, te u kojem sudionici međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanje (Sorta-Bilajac, Sorta, 2013). U okviru komunikacijskih teorija, teroristički akti mogu se odrediti kao oblici specifičnih poruka, kojima je cilj impresionirati ili utjecati na javnost, a sam terorizam time je definiran kao nasilni jezik komunikacije⁴. Terorističke organizacije medije koriste za pridobivanje šire socijalne podrške i regrutiranje novih članova. U korist im ide i medijsko izvješćivanje o aktima koje pridonosi širenju straha (Bilandžić, 2014). Prema Rodek, recipijent nije tek pasivni konzument medija, već je on subjekt koji bira određene medije u skladu sa svojim individualnim motivima i potrebama. Svaki pojedinac medijske poruke interpretira na svoj način, ali ne u potpunosti nezavisno od drugih utjecaja. Neki od takvih čimbenika koji utječu na interpretacije jesu društveni kontekst, etnička pripadnost, obrazovanje, neposredna situacija u kojoj se poruka prima i sl. (2007). Osim ovih utjecaja, koje bismo u odnosu na recipijenta mogli nazvati eksternima, bitno je spomenuti i utjecaje koje bismo u istom tom smislu mogli nazvati internima. Naime, svaka strana koja sudjeluje u komunikaciji nosi sa sobom vlastite jedinstvene „mape“ ili „osobnu

⁴ Npr. samoubilački napadi kao poruka predanosti i spremnosti za samožrtvovanje, tj. samoubilački napad kao „propaganda djelom“, koja je usmjerena prema dvjema publikama: prema zajednici čije interese želi predstavljati te prema potencijalnim novcima (Tosini, 2009).

prtljagu“. Drugim riječima, svaki sudionik komunikacije ima vlastite potrebe, vrijednosti, stavove, životnu povijest, aspiracije, ciljeve i dr., a to sve utječe na stvaranje poruke i pridavanje smisla poruci, kao i na reakciju ili ne reagiranje na poruku (Ruben, Gigliotti, 2017). Svi navedeni čimbenici utječu na (ne)reagiranje ili (ne)prihvatanje ekstremističkih ideja. Put prema radikalizaciji često uključuje potragu za identitetom u trenutku krize i često je povezan sa društvenim kontekstom isključenosti, selidbe i siromaštva (Bhui, Ibrahim, 2013). Za raseljene pojedince, koji se u novoj okolini osjećaju upravo tako: isključeno i ograničeno, internet je jedna od mogućnosti koja se nudi kao prostor bez ograničenja i kao prostor anonimnosti. U virtualnom okolišu ljudi mogu biti slobodni od mnogih ograničenja s kojima se susreću u stvarnome svijetu. To postaje mjesto gdje se može eksperimentirati sa novim, možda riskantnim idejama i ekspresijama sebstva (Bhui, Ibrahim, 2013). Zbog načina na koji danas komuniciramo, internet ima utjecaj i na društveno ponašanje. Danas je posve uhodano razlikovanje između *on-line* i *off-line* svijeta, ali i ponašanja u njima. *On-line* ponašanje određeno je različitim fazama *on-line* socijalizacije na koju uvelike utječe i anonimnost koju internet pruža, a kojom je istovremeno omogućena i zaštita za pojedince i grupe koji su učesnici *on-line* komunikacije. Anonimnost može utjecati i na ponašanje unutar grupa na internetu, u smislu da može dovesti do razvoja snažnog grupnog identiteta izgrađenog na osjećaju samopoštovanja i samopripadanja ili se pak, kao posljedica anonimnosti, može razviti tzv. „apatija promatrača“ (Awan, 2017). Džihadističke skupine vješto koriste ove strane interneta. Kako su i same usmjerene na akciju, uglavnom i apeliraju na relativno mladu, također na akciju usmjerenu populaciju koja je, između ostalog, i aktivnija u *on-line* svijetu. Internet se pritom od strane organizacija koristi kao sredstvo reklamiranja, marketinga i uvjeravanja. Jedno od snažnih principa uvjeravanja je sličnost. Ljudi lakše bivaju uvjereni i motivirani na djelovanje kada se percipiraju kao međusobno slični. Džihadističke skupine osjećaj međusobne sličnosti postižu kroz koncept *Umme* (zajednica svih vjernika) te dijeljenjem potencijalne publike na vjernike i nevjernike. Ova dihotomija vjernika automatski se priklanja onima koji vjeruju kao potencijalnoj publici, čak i ako se ta publika ne slaže s radikalnim ideologijama. Na taj način, na muslimansku se publiku prebacuje teret odluke između dviju kategorija (Bhui, Ibrahim, 2013). Ovakvo pojednostavljeno, crno-bijelo prikazivanje svijeta može biti izvor sigurnosti u modernom

svijetu punom nesigurnosti. Modernizacija je otvorila vrata prema svijetu punom raznolikih i nepoznatih puteva za budućnost, a u isto vrijeme ukinula je velike autoritete pa se javlja i veliki nedostatak autoriteta. Pojedinci se u tom nedostatku osjećaju izgubljeni i prestrašeni pred raznolikim mogućnostima, pa utjehu i ohrabrenje traže u eliminaciji uznemirujućih mogućnosti. Stoga pojedinci pred nekima od njih zatvaraju vrata i teže izvana nametnutoj disciplini. Svijet objašnjen i prikazan u dihotomijama dobro-zlo, vjernik-nevjernik ili ispravno-neispravno čini se jednostavniji i sigurniji. U takvoj situaciji militantne vjerske skupine postaju atraktivne zbog jasnoće koju nude o sebi i drugima, čime dokidaju osjećaj izgubljenosti i nesigurnosti u modernom svijetu (Stern, 2006).

TEORIJE SOCIJALNOG IDENTITETA

Osjećaj izgubljenosti i nesigurnosti zbog prevelikih mogućnosti koje nudi moderni svijet sa sobom obično povlači i potragu za vlastitim identitetom. Svaki pojedinac identificira se kroz grupe ili zajednice kojima pripada: obitelj, prijatelji, škola, vjerska zajednica, politička stranka i dr. . Tajfelova teorija socijalnog identiteta kaže kako su grupe kojima ljudi pripadaju važan izvor ponosa i samopoštovanja. Kako bi poboljšali sliku o sebi, mi povećavamo status grupi kojoj pripadamo, a diskriminiramo ili podržavamo predrasude prema vanjskim grupama. Na taj način svijet dijelimo na *nas* i *njih*. Tajfelova teorija sastoji se od tri elementa: kategorizacija, identifikacija i usporedba. Socijalna kategorizacija odnosi se na stvaranje grupa. Ona olakšava razumijevanje socijalne okoline, koja se dijeli na *nas* i *njih* (*ingroup* i *outgroup*). Zatim slijedi socijalna identifikacija, tj. prihvaćanje identiteta grupe. Posljednji element je socijalna usporedba – usporedba grupe kojoj pojedinac pripada sa drugim *vanjskim* grupama, pri čemu je razvijen osjećaj privrženosti prema vlastitoj grupi, a odbojnosti ili čak mržnje prema vanjskim grupama ili rivalima (Tajfel, Turner, 1979; McLeod, 2008). Ovdje se možemo vratiti na već prethodno spomenutu identifikaciju muslimana sa zajednicom *Ummeh*, te snažnim odbacivanjem svih *vanjskih* grupa, kategoriziranih kao „moderne“, „zapadnjačke“, „amerikanizirane“ ili jednostavno – „nevjerničke“. Istovremeno, dok se pronalaze razlike u odnosu na vanjske grupe, pronalaze se i sličnosti među članovima unutar grupe te se provodi vlastita identifikacija sa grupnim obilježjima.

TEORIJE SOCIJALIZACIJE

Na način na koji pojedinac kategorizira grupe utječe i njegova socijalizacija. U najširem smislu, socijalizacija je proces tijekom kojeg pojedinci usvajaju stavove i vrijednosti određene kulture, kao i obrasce ponašanja koji se smatraju prikladnima u kulturi kojoj pripadaju. Njezin je središnji zadatak prenošenje sustava zajedničkih vrijednosti (Raboteg-Šarić, 1997). Proces socijalizacije možemo podijeliti u dvije osnovne faze: primarnu i sekundarnu socijalizaciju. Primarna socijalizacija odvija se u djetinjstvu i tijekom nje veliku ulogu i utjecaj imaju *značajni drugi*, čiji se stavovi i uloge preuzimaju i prisvajaju kao vlastiti. Tijekom sekundarne socijalizacije usvajaju se znanja specifična za društvenu ulogu (Berger, Luckmann, 1992). „Sekundarna socijalizacija iziskuje stjecanje rječnika specifičnih za uloge, što, kao prvo, znači pounutrivanje semantičkih polja koja strukturiraju rutinske interpretacije i držanje unutar institucionalnog područja. Istodobno se također stječu »prešutna razumijevanja«, vrednovanja i afektivna obojenja tih semantičkih polja.“ (Berger, Luckmann, 1992:164). Kao praktični primjer sekundarne socijalizacije može poslužiti socijalizacija unutar terorističkih organizacija, koja također iziskuje usvajanje specifičnog rječnika i rutinskih interpretacija. To se ogleda u učenju vjerskih tekstova i pjesama napamet iz čega potom slijede upravo rutinske interpretacije, kao i vrednovanja "vjernika" i "nevjernika", "neprijatelja", "prave i krive istine" i sl. Drugim riječima, usvajaju se već navedene crno-bijele interpretacije svijeta i života, koje su istovremeno čvrsto povezane sa snažnim emocijama. Društvena znanja, prakse i običaji stečeni u primarnoj i sekundarnoj socijalizaciji zahtijevaju i osnovne elemente aparata legitimiranja, a on je često praćen ritualnim ili materijalnim simbolima (Berger, Luckmann, 1992). Organizacijska socijalizacija odvija se na sličan način. Organizacijska socijalizacija je proces tijekom kojeg novopridošli članovi uče o organizacijskoj kulturi, svojim odgovornostima te prihvatljivim načinima ponašanja. U procesu organizacijske socijalizacije utječe se na individualno ponašanje, vrijednosti, stavove i motive kako bi se pojedinci prilagodili i uskladili s onim ponašanjima koja se smatraju poželjnima. Konačni cilj ovog procesa jest uspješno izvršavanje određene uloge pojedinca u organizaciji. Za to je potrebno postići dva tipa sklada: 1. između pojedinca i posla (usvajanje potrebnih znanja

i vještina) i 2. između pojedinca i organizacije (sklad između vlastitih vrijednosti i vrijednosti organizacije) (Aleksić, Rudman, 2010). Za potrebe ovog rada korisno je istaknuti i religijsku socijalizaciju, tj. proces u kojem pojedinac usvaja religijske sklonosti. Prema Sherkatovoj teoriji adaptivnih preferencija „...pojedinčev izbor je adaptivan pa, osim o sklonostima usvojenim u procesu socijalizacije, ovisi i o društvenom pritisku, vidljivom kroz nagrade ili kazne koje slijede zbog izražavanja (ne)religioznosti. Mala je vjerojatnost religijske konverzije zbog sklonosti zadržavanja u djetinjstvu usvojenih preferencija.“ (Boneta, Ivković, Šanko-Brletić, 2013:60). Islamska vjera svoju snagu crpi upravo u strogom odgoju u vjeri od ranog djetinjstva, isticanju važnosti vjerske zajednice, kao i svakodnevnih rituala kojih se potrebno strogo pridržavati upravo zbog posljedica do kojih bi ne-pridržavanje moglo dovesti. Slično tvrdi i teorija religijskog kapitala L. Iannaccone, prema kojoj pojedinac religijski kapital usvaja odgojem u vjeri, religijskim obrazovanjem u djetinjstvu, kao i kroz izloženost religijskoj tradiciji te iskustvom i sudjelovanjem u društvenim mrežama (npr. obitelj ili vršnjaci) koje imaju religijska obilježja. Religijski kapital odnosi se, dakle, na vještine, iskustva, znanja, obrede, doktrine te prijateljstvo sa suvjernicima. Svaki pojedinac svoj religijski kapital nastoji uskladiti sa kapitalom drugih članova grupa kojima pripada, naročito onih koje smatra bitnima, poput obitelji. Što su obrasci religijskog vjerovanja i ponašanja razvijeniji, to je manja vjerojatnost da će pojedinac u toku života promijeniti svoju religijsku povezanost (odabrati drugu ili odustati od svake religije) (Boneta, Ivković, Šanko-Brletić, 2013). Moć religije proizlazi iz ličnosti, imovine te jedinstvene organizacije vjerske zajednice. Kako bismo lakše shvatili moć religije, potrebno je najprije definirati i pobliže objasniti sam pojam moći.

TEORIJE MOĆI

M. Weber moć je definirao kao sposobnost da se vlastitom voljom drugima nameće željeno ponašanje. To je, dakle, sposobnost pojedinca ili skupine da nameće svoju volju i svoj cilj drugima, bez obzira jesu li ti drugi za ili protiv toga (Galbraith, 1983). „Što je veća sposobnost da se tako ostvaruju vlastite želje i da se zahvaljujući tome ostvaruje

određeni cilj, to je moć veća.“ (Galbraith, 1983:9). S obzirom na instrumente korištenja moći, razlikujemo tri oblika moći: kondignu, kompenzacijsku i kondicioniranu moć⁵.

Kondigna moć

Kondigna moć je ona koja se ostvaruje upotrebom ili prijetnjom od upotrebe neugodnih ili bolnih činova. Drugim riječima, to je ona moć kojoj se pojedinac potčinjava zbog straha od neugodnih posljedica u slučaju odbijanja potčinjavanja (Galbraith, 1983). Najbitnije njezino obilježje je vidljivost, tj. „Oni koji prihvataju volju drugih znaju da to čine: njihovi postupci proizlaze iz prilično promišljene računice da je za njih bolje da se pokore nego da se odupru...“ (Galbraith, 1983:20).

Kompenzacijska moć

Kompenzacijska moć je ona kojoj se pojedinac potčinjava zbog nagrade koja mu se nudi ako tako učini. Za razliku od kondigne moći, koja potčinjavanje ostvaruje prijetnjom kažnjavanja, kompenzacijska moć potčinjavanje postiže obećavanjem određene koristi (Galbraith, 1983).

Kondicionirana moć

„Dok su kondigna i kompenzacijska moć vidljive i objektivne, kondicionirana je moć, nasuprot tome, subjektivna. Ni oni koji se njome služe ni oni na koje je upravljena nisu uvijek svjesni da je ona na djelu.“ (Galbraith, 1983:29). Pod utjecajem kondicionirane moći mijenjaju se vjerovanja onih koje se želi potčiniti, dok sam čin potčinjavanja ostaje nevidljiv te se poklapa s onim što potčinjeni sam preferira (Galbraith, 1983). „Kondicionirana moć proizlazi iz objektivnog, vidljivog uvjeravanja da je ono što su pojedincu uspjeli u društvenom kontekstu utviti u glavu i tako ga natjerati da u to vjeruje, samo po sebi, ispravno.“ (Galbraith, 1983:33).

⁵ French i Raven navode šest izvora društvene moći: 1. nagrada (promaknuće ili povišica u zamjenu za poslušnost); 2. prisila (prijetnja kaznom); 3. legitimnost (naglasiti pravo nadređenog da traži određeno ponašanje, a obavezu podređenog da posluša); 4. stručnost (nadređeni zna što je najbolje); 5. referentnost (pozivanje na osjećaj uzajamnog identificiranja; podređeni oblikuje svoje ponašanje po uzoru na nadređenoga); 6. informacija (objašnjavanje podređenom zašto je promjena ponašanja poželjna) (Taylor, 2006).

Tri su izvora moći: a) organizacija, b) ličnost i c) imovina. Organizacija kao izvor moći ima tri obilježja. To su: a) bimodalna simetričnost (snaga i pouzdanost njezine vanjske moći ovise o dubini i pouzdanosti unutrašnjeg potčinjavanja njezinih članova), b) povezanost s drugim izvorima moći i dostupnost sredstava prisile (snažna je kad su joj dostupna takva djelotvorna sredstva), c) povezanost moći organizacije i njezinih ciljeva (što je manji broj ciljeva i što su oni preciznije definirani, rezultati potčinjavanja bit će djelotvorniji) (Galbraith, 1983). Osim organizacije, kao izvori moći javljaju se i ličnost i imovina. Moć religije, kako je već prethodno spomenuto, proizlazi iz sva tri navedena izvora moći. Njena moć ličnosti koncentrirana je u božanskom biću ili karizmatičnim vjerskim vođama; imovina kao izvor moći omogućava pokazivanje raskoši i veličine, a moć jedinstvene organizacije (Crkve) ogleda se u unutrašnjoj disciplini i kontroli vjernika. Kada govorimo o unutrašnjoj disciplini, tu se izrazito ističe islamska organizacija koja upravo zbog izrazite unutrašnje discipline ima i jače vanjsko djelovanje u usporedbi sa drugim vjerskim organizacijama, poput npr. kršćanske. U usporedbi s pripadnicima kršćanske vjeroispovijesti, i ličnost za muslimane ima puno veću ulogu. Islamska organizacija u prvom redu raspolaže kondignom i kondicioniranom moći. Svakom kretanju s prave vjere prijete izuzetno okrutne kazne (kondigna moć), dok Kur'an, tj. *sure*, imaju snagu zakona i o njima se ne raspravlja (kondicionirana moć).

Jedan od oblika primjene kondicionirane moći unutar organizacije je i tzv. „ispiranje mozga“. Dvije su vrste ispiranja mozga: ispiranje mozga silom i prikriveno ispiranje mozga. Ispiranje mozga silom tipično je za kultove. Radi se o nasilnom indoktriniranju kojemu je cilj da pojedinca (ili skupinu) navede da se odrekne temeljnih političkih, društvenih ili vjerskih uvjerenja i stavova, te prihvati njima suprotne, uniformirane ideje. Najrašireniji primjer prikrivenog ispiranja mozga su reklame. Radi se, dakle, o uvjeravanju putem propagande. Ono što je zajedničko ovim oblicima vršenja utjecaja jest da se vrši pritisak u nastojanju da se nadjača žrtvina sposobnost racionalnog razmišljanja o vlastitoj situaciji i problemima. Pojedinca se uvjerava kako su njegova nova uvjerenja također njegova vlastita uvjerenja (Taylor, 2006). Ispiranje mozga uključuje kontrolu ponašanja i razmišljanja što u slučaju uspješnosti rezultira preoblikovanjem identiteta žrtve. Pojam ispiranja mozga može se odrediti kroz nekoliko aspekata. Prvi od aspekata određenja tiče se svrhovitosti tog čina, koji je namjeran i smišljen i proveden s

ciljem da se ciljani pojedinac promijeni. Drugi aspekt odnosi se na kognitivnu razliku između pojedinčevog uvjerenja prije i poslije postupka ispiranja mozga, pri čemu posebnu pozornost treba obratiti na neobičnost novih uvjerenja u odnosu na stara. Treći aspekt jest vremenski okvir u kojem dolazi do promjene uvjerenja, u smislu da je veća vjerojatnost kako je do ispiranja mozga došlo, što je vrijeme promjene između novih i starih uvjerenja kraće. Ovdje u obzir treba uzeti i kako su često ta nova uvjerenja veoma snažna i povezana sa snažnim emocijama, zbog čega je racionalno osporavanje istih teško ili čak nemoguće, jer svako takvo osporavanje uvjereni pojedinac doživljava kao napad, dok svoja uvjerenja smatra svetima i izvan dosega razuma. Četvrti i posljednji aspekt pribjegavanju upotrebi pojma ispiranja mozga je onda kada se ono nudi kao „jedino preostalo rješenje“, tj. onda kada se naizgled ne nudi nijedno drugo objašnjenje kojim bi se drastična promjena ponašanja mogla objasniti (Taylor, 2006). U procesu ispiranja mozga manipulira se fizičkom i/ili društvenom okolinom žrtve, čime se pokušava ostvariti dominacija nad komunikacijom pojedinca s vanjskim svijetom, ali i sa samim sobom (prodiranje u unutarnji život pojedinca). Svijet se prikazuje apsolutnim pojmovima. Drugim riječima prisutno je crno-bijelo poimanje svijeta. Iz takvih binarnih opozicija (crno/bijelo, osoba/ne-osoba, dobar/zao i sl.) proizlazi i zahtjev za čistoćom. Nadalje, iz tog dualizma dobra i zla proizlazi i zahtjev da sve elemente izvan odabrane sfere treba eliminirati kako ne bi kontaminirali one koji su spašeni. S tim je usko povezano i pozivanje na viši autoritet ili svrhu, poput sudbine, povijesti, Boga i sl. Kao podloga i razlog za takav zahtjev kreira se „sveto znanje“, tj. znanje čije se postavke smatraju moralno neupitnima (samo preispitivanje može onoga koji preispituje pretvoriti u „ne-osobu“) i znanstveno točnima, čime onda temeljna *moralna vizija* postaje temeljno *znanje*. Centralne ideje na koje se pritom poziva su apstraktne (K. Taylor naziva ih „eteričnim idejama“). To su ideje poput slobode, države ili Boga – ideje u tolikoj mjeri neodređene, da ih različiti ljudi mogu tumačiti na veoma različite načine, zbog čega ih je teško propitivati u racionalnoj raspravi. Takve ideje opterećene su vrijednostima, što znači da sa sobom nose i veliku količinu emocionalnog tereta te potiču osjećaj superiornosti u vjernicima. Na taj način potiče se i totalistički način razmišljanja, gdje se ideje cijene više od života, a cilj postaje opravdanje za sredstvo. Doktrina tako stječe prvenstvo pred osobom, tj. ona se smatra istinitijom i stvarnijom od bilo čega što doživljava pojedinac. Iz tog uvjerenja kako postoji samo jedna

istina i jedan put do istine proizlazi i uvjerenje političke, vjerske ili druge ekstremističke grupacije o pravu na „krojenje sudbine“, tj. odlučivanje o sudbini ne samo svojih pristalica, nego i onih koji su izvan njihova područja utjecaja (ne-ljudi, ne-vjernici i sl.) (Taylor, 2006).

U oblikovanju takvih ideja, doktrina i, naposljetku, načina razmišljanja, veliku ulogu ima jezik. Upravo je jezik element koji povezuje sve navedene teorije i utjecaje. On igra veliku ulogu u oblikovanju kulture, komunikacije i razumijevanja, socijalizaciji – sveukupno: jezik oblikuje zbilju. „Najvažniji prenosnik održavanja zbilje je razgovor. Pojedinačev svakodnevni život može se sagledati kao razrađivanje konverzacijskog aparata koji stalno održava, modificira i rekonstruira njegovu subjektivnu zbilju.“ (Berger, Luckmann, 1992:178). Dakle, svakodnevni razgovor i dosljednost slučajnog razgovora, „...koji sebi *može priuštiti* da bude slučajan upravo zato što se referira na uhodane kolotečine svijeta prihvaćenog neupitno“, održavaju subjektivnu zbilju (Berger, Luckmann, 1992:179). Jezik je element putem kojega se pounutruju institucionalno definirane interpretacijske sheme i temelji legitimirajućeg aparata društva, koje onda daju odgovore na pitanje „Zašto?“ (npr. „Zašto se moraju izvoditi obredi?“-„Zato da se bogovi ne naljute.“). Sve to skupa jezik čini i najvažnijim elementom (re)socijalizacije. Kako bi jezično opredmećivanje misli i ideja moglo biti i održavano, potrebno je da postoji sredina ili zajednica koja će taj isti jezik učestalo i kontinuirano koristiti i time zbilju prenositi kroz naraštaje. Primjer koji dobro oslikava ovu povezanost jezika sa zajednicom naveli su Berger i Luckmann u svojem radu u kojem navode kako se određeni identitet pojedinca može održavati samo u sredini koja taj isti identitet i potkrepljuje. Tako, na primjer, katolik svoju vjeru može održati samo ako zadrži čvrstu vezu sa katoličkom zajednicom (Berger, Luckmann, 1992). Na jednaki način održava se i identitet ekstremista kojima je također od ključne važnosti čvrsta povezanost i identifikacija sa zajednicom ili organizacijom. Unutar terorističkih organizacija, kao i na područjima gdje su utjecajne islamističke i slične ekstremističke ideologije, također se njeguje i održava takva potkrepljujuća sredina u kojoj se, primjerice, bombaše samoubojice štije kao mučenike ili junake, što onda povratno utječe na samopercepciju bombaša samoubojica kao mučenika ili junaka.

No što ako pojedinac odluči promijeniti svoju vjersku pripadnost? Drugim riječima, što se događa kada pojedinac jednu zbilju odluči zamijeniti drugom? U tom slučaju radi se o procesu resocijalizacije, čega je najstariji primjer kroz povijest upravo religijsko (pre)obraćenje. Za uspješnost tog procesa opet je potrebno da postoji struktura koja će osiguravati plauzibilnost novih uvjerenja, tj. nove zbilje. Tu istu strukturu pojedincu će prenijeti značajni drugi unutar zajednice koja će potvrđivati novi identitet pojedinca. Subjektivna zbilja preobražava se kroz komunikaciju sa novim značajnim drugima te se kreiraju i nove definicije zbilje. To sa sobom nosi i reinterpretaciju prošlosti pojedinca kako bi se ona uskladila sa novom zbiljom (Berger, Luckmann, 1992). Proces regrutacije i socijalizacije novaka u terorističkoj organizaciji možemo smatrati oblikom resocijalizacije. U tom procesu pojedinac mijenja poimanje sebe i svoje zbilje, te usvaja nove definicije zbilje. To bi u ovom slučaju mogle biti definicije toga tko su „prijatelji“, a tko „neprijatelji“, ili uvjerenje kako je zapadnjački način života izvor ugroze i zla, ili stav kako Zapad razumije samo jezik nasilja pa protiv njega treba povesti oružanu borbu kako bi se obranile vrijednosti islamske kulture i načina života.

Kao oblik prisilne resocijalizacije možemo označiti i vršenje ispiranja mozga kao oblika upotrebe kondicionirane moći, u čijem procesu ključnu ulogu također ima jezik, tj. njegovo „opterećivanje“. Opterećivanje jezika je proces otupljivanja uma u kojem se „...najdalekosežniji i nasloženiji ljudski problemi sažimaju u kratke, krajnje pojednostavljene fraze koje djeluju neupitno, koje se lako pamte i lako izražavaju...“ (Taylor, 2006:34) s ciljem da se suzbije neovisno razmišljanje te uspostavi kontrola nad pojedinčevim razmišljanjem i ponašanjem (Taylor, 2006). Upravo takva metoda upotrebljava se u medresama, kada se djecu i mlade uče pjesmice, koje se lako pamte, a koje sadrže poruke o misiji džihada.

TEORIJA RACIONALNOG IZBORA

Prema teoriji racionalnog izbora, svaki pojedinac svoje odluke donosi na temelju racionalne kalkulacije mogućih troškova i koristi (*cost-benefit* pristup). Drugim riječima, akter prilikom odlučivanja uzima u obzir troškove i koristi opcija koje mu stoje na

raspolaganju, kao i vjerojatnost uspjeha odabrane opcije djelovanja (Bilandžić, 2014). Teorija racionalnog izbora može se razložiti na šest postulata: a) svaki društveni fenomen javlja se kao rezultat odluke i djelovanja pojedinca (individualizam); b) ta djelovanja njihovim akterima su razumljiva (razumijevanje); c) djelovanja su potaknuta razlozima koji se javljaju kao posljedica misaonog procesa pojedinca (racionalnost); d) ti razlozi proizašli su iz pojedinčevih razmatranja o mogućim posljedicama njegovog djelovanja (instrumentalizam); e) pojedinac razmatra one posljedice koje se odnose na njega i njegovo djelovanje (egoizam); f) pojedinac djeluje na temelju analize troškova i koristi pritom odabirući, u skladu sa ciljevima, najpovoljniju opciju (maksimizacija) (Bilandžić, 2014; Bilandžić, Grubić, 2012; Tosini, 2009; Boudon, 2003). Ovakvu racionalnost pojedini autori još nazivaju instrumentalnom racionalnošću (Boudon, 2003; Tosini, 2009). No u nekim slučajevima djelovanja ili akcije mogu biti potaknuti motivima neinstrumentalne prirode. Takva racionalnost naziva se aksiološkom racionalnošću. Aksiološka racionalnost u sebi bi obuhvaćala prva tri postulata teorije racionalnog izbora (individualizam, razumijevanje, racionalnost). Ono po čemu se aksiološka racionalnost razlikuje od instrumentalne jest to da se donošenje odluke u aksiološkom smislu razumijeva bez obzira na posljedice akcija. Kriterij koji se uzima u obzir jest predanost određenim vrijednostima. Specifičnost vrijednosne privrženosti jest ta da ona ovisi o čvrstom priklanjanju uvjerenjima za koja se pretpostavlja da imaju apsolutnu vrijednost. Iz takvih specifičnih vrijednosti može proizlaziti i pridruživanje ekstremističkim organizacijama. Upravo je islamistička ideologija mučeništva i džihada ključan izvor apsolutnih uvjerenja te ima primarnu ulogu u konstruiranju samoubilačkih kampanji i motiviranju potpore. Religijska uvjerenja na taj način postaju sredstvo ekstremističkih organizacija za regrutaciju novih članova (Tosini, 2009). Kao što je već spomenuto, regrutacija pretpostavlja proces socijalizacije koji uključuje sve važne društvene krugove: obitelj, obrazovne ustanove, grupe vršnjaka, vjerske zajednice i masovne medije. Pridobivanje potencijalnog novaka ovisi o interakciji između spomenutih neformalnih grupa pojedinca te medija sa organizacijama. Početak novačenja i transformacije može se odviti u vidu najobičnije participacije u potrazi za prijateljstvom, kao što su članstvo u udruzi studenata ili članstvo u sportskoj momčadi, aktivnost u religijskom centru i sl. Sve su to konteksti u kojima nastaju društvene veze koje se potom mogu intenzivirati. Proces ekstremizacije može se

ubrzati ako su aktivnosti navedenih grupa i udruga u doticaju sa mjestima koja posjećuju ekstremistički propovjednici – tada se ekstremističke poruke mogu kombinirati sa poticanjem na mržnju prema drugima (*out-group* mržnja) uz istodobno osnaživanje zajedništva temeljenog na lojalnosti novim prijateljima (*in-group* ljubav i povezanost).

Motivacija za pridruživanje ekstremističkoj organizaciji često proizlazi iz kombinacije instrumentalnih i aksioloških razloga. Tako ponašanje može biti afektivno potaknuto zbog emocionalnih tenzija kakva je, npr., osveta. S druge strane, instrumentalna racionalnost očituje se u odluci pojedinca da sudjeluje u samoubilačkom napadu, jer je sam zapao u statusnu krizu, tj., ili je izgubio status koji je imao, ili strahuje od gubitka istoga. U takvoj situaciji smrt se vidi kao bolja opcija od gubitka reputacije (*cost-benefit* analiza). U drugim slučajevima instrumentalna racionalnost nije povezana sa takvim egoističnim motivima, već je povezana sa altruizmom u vidu koristi za napadačeve bližnje ili zajednicu čiji je član. To može uključivati i širu zajednicu (nerijetko simboličku) kao što je *Umma* ili nacija. Ideja panislamističkog⁶ nacionalizma dobar je primjer toga kako politički motivi i vrijednosti poput nacije igraju veliku ulogu u pridobivanju potpore i novaka. Isti princip privrženosti temeljene na vrijednostima vrijedi i za sekularne organizacije gdje se odricanje od života u ime nacije ili zemlje smatra najplemenitijom vrijednošću (Tosini, 2009).

⁶ Panislamizam je ideja čiji je osnovni cilj realizacija islamističkog ideala, stvaranje svijeta ujedinjenog u Islamu, čiji bi vođa bio Imam (Lee, 1942).

TERORISTIČKE ORGANIZACIJE

ISLAMISTIČKE ORGANIZACIJE

AL QA'IDA

Nastanak i ciljevi

Organizacija Al Qa'ide razvila se 90-ih godina 20. st. iz tzv. uslužnog ureda (osnovanog 80-ih godina 20. st.) preko kojeg se u vrijeme afganistanskog rata vršila propaganda, prikupljanje sredstava te novačenje „svetih ratnika“ za rat protiv „nevjernika“ (Bilandžić, 2010). Središnju ulogu uslužnog ureda postupno je preuzeo Saudijac Osama bin Laden, koji se pod utjecajem svog spiritualnog vođe, Abdullaha Azzama, ujedno i člana tada utjecajnog Muslimanskog bratstva, te islamističkog ideologa Sayyida Muhammada Qutba („duhovni otac“ džihada) postupno okretao radikalnom islamizmu. Azzam je Al Qa'idu vidio kao islamsku vojsku koja će se boriti u ime *umme*. No tokom afganistanskog rata Al Qa'ida se sve više usmjeravala terorizmu, kao što je i njena borba protiv sekularnih režima u muslimanskim državama (lokalni džihad) prerasla u sukob sa SAD-om i njegovim saveznicima (globalni džihad). Na džihad protiv SAD-a i saveznika Osama bin Laden poziva u *Deklaraciji o ratu protiv američke okupacije dvaju svetih mjesta* objavljenoj 1996. godine u kojoj ujedno poziva i na podržavanje radikalnog islamizma diljem svijeta (Bilandžić, 2010).

Osim ujedinjenja muslimanskog svijeta u borbi protiv SAD-a i njegovih saveznika, ciljevi Al Qa'ide su i rušenje sekularnih i prozapadnih režima u muslimanskim državama na Bliskom istoku te stvaranje panislamističkog kalifata.

Ustrojstvo

Al Qa'ida je hijerarhijski ustrojena. Na čelu organizacije nalazi se emir ispod kojeg se nalazi Vijeće Shura, tj. Savjetodavno vrhovno vijeće. Vijeće je odgovorno i nadgleda rad niza odbora od kojih je svaki zadužen za pojedine zadatke i pitanja. Odbori su sljedeći:

1. Vojni odbor – zadužen za novačenje, vojnu izobrazbu u logorima, nabavu oružja te planiranje i provođenje vojnih operacija
2. Odbor islamskih studija – zadužen za vjerska pitanja, izdaje fetve (pravna odluka u islamu, izdaje ju pravnik, a vezana je za pitanja koja nisu točno određena ili precizirana u Kur'anu) i druge vjerske odredbe
3. Odbor za medije i odnose s javnošću – zadužen za objavljivanje novina
4. Odbor za financije – nadgleda poslove emira
5. Odbor za putovanja – zadužen za nabavu karata i dokumenata s lažnim ili prikrivenim identitetom; u djelokrugu je odbora za financije (Bilandžić 2010; Stern, 2006).

Nakon smrti Osame bin Ladena, Al Qa'idin centralizirani model upravljanja postaje decentraliziraniji, tj. strateško upravljanje ostaje centralizirano, a izvršenje terorističkih akcija decentralizirano, u smislu da ih izvode manje teritorijalne postrojbe ili povezane organizacije (ili čak pojedinci) širom svijeta. Na taj način Al Qa'ida funkcionira kao organizacija koja ima središnju jezgru i svoje franšize (Bilandžić, 2014).

Regrutacija

U početku je novačenje za Al Qa'idu provodio MAK ili Uslužni ured osnovan nakon sovjetske invazije na Afganistan (Stern, 2006). Upravo je Ured bio odgovoran za prikupljanje sredstava, koordinaciju novačenja i propagandu. Propaganda se tada, kao i kasnije, vršila na seminarima, u džamijama i školama te putem tiska (brošure, novine, plakati i sl.) i drugih medija (internet, televizija). Al Qa'ida ima nekoliko medijskih elemenata. Njeno službeno glasilo naziva se *Mouassassat Al Sihab*. Uz službeno glasilo izdaje još i svoje glasilo za Arapski poluotok (*Al Malahem Media*) te glasilo za zemlje Magreba (*Al Andalus*). Uz navedene izdaje i magazin na engleskom jeziku pod nazivom *Inspire* (Bilandžić, 2014).

U svrhu novačenja koriste se i videozapisi borbi u kojima se vješto povezuju slike ubijene ili ranjene palestinske djece (ili tome slični prikazi) sa slikama tzv. velikih muslimanskih pobjeda. Drugim riječima, prikazuju se priče o zločinima protiv muslimana

s ciljem da se privuče pažnja potencijalnih novaka i da ih se potakne na priključenje džihadu. Novi svjetski poredak prikazuje se kao izvor poniženja za muslimane, a nasilje se nudi kao sredstvo za obnavljanje digniteta ponižene mladeži. Nasilje se koristi kao marketinško sredstvo za jačanje potpore za organizaciju i pokret koji ona predstavlja ili, drugim riječima, kao način za okupljanje vojne sile. Agenti odgovorni za novačenje procjenjuju tzv. „neobrađene talente“ prema kriterijima koji su određeni u *Enciklopediji afganistanskog džihada*⁷ ili ih se na procjenu upućuje u posebne kampove za izobrazbu gdje se ponašanje svakog novaka pomno prati i analizira kako bi ih se potom usmjerilo na prikladne poslove (Bilandžić, 2010; Stern, 2006).

Obrazovanje i osposobljavanje

Kao što je već spomenuto, novaci se upućuju u vojne kampove ili logore gdje se vrši njihova procjena – predanost islamu, psihološka pouzdanost, inteligencija, fizička sprema itd. U kampovima se potom vrši i daljnje obrazovanje i osposobljavanje za željene pozicije. Izobrazba uključuje osnovnu i naprednu izobrazbu. U procesu osnovne izobrazbe novaci se osposobljavaju za uporabu lakog oružja. Nakon njenog završetka izabire se jedan od smjerova napredne izobrazbe tokom koje se potom izučava postavljanje zasjeda, vojne taktike ili topografija i sl., ili, s druge strane, izučavaju se taktike, krivotvorenje dokumenata, obavještajne i protuobavještajne aktivnosti i dr. (Bilandžić, 2010)⁸.

Kao dvije osnovne kategorije operativaca unutar Al Qa'ide mogu se razlikovati oni aktivni od „spavača“ ili „dobrih muslimana“. Aktivni operativci su oni koji prikupljaju podatke, odabiru i nadziru mete, izrađuju eksplozivna sredstva te planiraju terorističke udare. Spavači ne posjeduju nikakve specifične kompetencije, što znači da nisu stručnjaci ni u čemu što bi moglo biti od dugoročne koristi za organizaciju. Oni se, zbog poznavanja lokalnih običaja i jezika, koriste kao logistika pri izvršenju terorističkih napada u njihovim

⁷ *Enciklopedija afganistanskog džihada* pisana je od kraja afganistanskog rata 1989. godine te je originalno stvorena kao niz vojnih iskustava afganistanskih ratnika. Kasnije su u nju postupno uključene i terorističke taktike i *modus operandi* terorističkih organizacija. U prvom dijelu *Enciklopedije* naznačeni su ciljevi organizacije, a u drugom karakteristike i kvalifikacije potrebne za pripadnost istoj. Kao poželjne karakteristike i kvalifikacije navode se: predanost islamu i ideologiji organizacije, požrtvornost, pokoravanje i poslušnost, zdravstvena sposobnost, strpljenje, mirnoća, inteligencija, intuicija, sposobnost zapažanja i analiziranja te spremnost na djelovanje (Bilandžić, 2010).

⁸ Obuku je Al Qa'ida pružala i putem internetske stranice, gdje je objavljivala svoje lekcije (npr., o izradi bombe i detonaciji ili o tome kako napraviti „skrovitu ćeliju“) (Stern, 2006).

državama. Nakon procjene, specijalisti novake usmjeravaju prema posebnim zadacima i razinama organizacije koja je ustrojena prema funkcionalnim i teritorijalnim načelima. Prema svojoj funkciji razlikuju se odjeli za: vojna i politička pitanja, informiranje, planiranje i pripremu operacija, obavještajna i sigurnosna djelovanja, logistiku, izobrazbu, financiranje i tehniku. Čelije (do 10-ak osoba) i brigade (do 10-ak čelija) strukture su koje se razlikuju prema teritorijalnom načelu (Bilandžić, 2010; Stern, 2006). Obuka također obuhvaća i mentalnu i vjersku indoktrinaciju koje se, između ostalog, odnose na učenje islamskog zakona i povijesti te priče o identitetu (tko smo *mi* u odnosu na *njih*; *oni* su zli neprijatelji koji vode „novi križarski rat“ protiv islamskih zemalja). Osim navedenih svrha, vojni kampovi služe i za stvaranje društvenih veza koje učvršćuju solidarnost među operativcima koji se osjećaju ideološki posvećeni cilju (Stern, 2006).

Motivacija i ciljevi

U početku, u vrijeme afganistanskog rata, glavni motivacijski faktor za priključenje Al Qa'idi bila je obrana i borba u ime *umme*, a protiv sovjetskih nevjernika i neprijatelja na muslimanskom području. Nakon što je džihad prerastao iz lokalnog u onaj globalni te u borbu protiv SAD-a i njegovih saveznika, možemo reći kako se Al Qa'ida vodi strategijom upravljanja pomoću ciljeva. Naime, 2000. godine Al Qa'ida je svoje ciljeve (ujedinjenje muslimanskog svijeta u borbi protiv SAD-a i saveznika; rušenje sekularnih i prozapadnih režima u muslimanskim državama na Bliskom istoku; stvaranje panislamističkog kalifata) strateški definirala i isplanirala u svom *Planu 2020*. *Plan 2020* je strategija organizacije koja se vodi pretpostavkom kako će do 2020. godine biti ostvaren njezin cilj uspostave globalne islamističke države ili kalifata. Ostvarenje tog cilja planirano je kroz nekoliko faza: buđenje islamske zajednice (*the awakening*), otvaranje očiju (*opening eyes*), podizanje na vlastite noge (*arising and standing up*), totalni sukob (*total confrontation*) te konačna pobjeda (*definitive victory*). Prva faza, buđenje zajednice, bila je udar na SAD. Faza totalnog sukoba predviđa nastavak sukoba sa SAD-om, kao i sukobe sa bliskoistočnim muslimanskim državama te Izraelom. Konačna pobjeda jest ostvarenje kalifata, cilj za koji se predviđa da će biti postignut do 2020. godine.

Prema Bahtijarević-Šiber, kada se radi o organizacijskim ciljevima, kako bi oni imali motivacijski učinak potrebno je da budu specifični i izazovni, kao i to da članovi

organizacije te iste ciljeve prihvaćaju kao vlastite, iz čega slijedi da su onda i intrinzično motivirani za njihovo postizanje. Na motivacijski učinak značajno utječe i postavljanje vremenskog okvira za ostvarenje cilja (1999). Jasno je kako su svi ciljevi navedeni i definirani u *Planu 2020* i specifični i izazovni, a na kraju i vremenski određeni. U isto vrijeme, Al Qa'ida igra na osjećaj zajedništva (*umma*) i dužnosti da se ta ista zajednica obrani od „zlih neprijatelja“, „nevjernika“ – Zapada. Na taj način postavljeni ciljevi postaju osobni ciljevi svakog člana organizacije, jer je njihova dužnost kao muslimana da brane svoju muslimansku zajednicu.

Osim ciljeva, na motivaciju članova utječe i kultura organizacije koja se očituje kroz statusne simbole, nagrade ili druge oblike priznavanja. Polaganje zakletve pripadnika Al Qa'ide nekome od čelnika organizacije te složenost postupka ulaska u samu organizaciju (od ukupnog broja novaka koji prođu kroz proces izobrazbe tek ih manji dio uistinu postane i članovima organizacije) dali su određenu vrijednost članstvu, na način da ono sada postaje posebna čast, a samim time na određeni način i priznanje za novog pripadnika organizacije (Bilandžić, 2010). Upravo je potreba za postignućem i priznanjem, uz potrebe za pripadanjem i moći (McClellandova teorija potreba) još jedan od motivacijskih faktora koji potiču na članstvo u organizaciji.

HEZBOLAH

Nastanak i ciljevi

Hezbollah je šiitska organizacija nastala pod pokroviteljstvom Irana 1982. godine, pod utjecajem islamističke iranske revolucije te kao posljedica izraelske vojne invazije na Libanon. Prvi čelnik organizacije bio je Muhammad Hussein Fadlallah (Bilandžić, 2010). U početku Hezbollah djeluje više kao tajno društvo, a manje kao vidljiva organizacija, što se mijenja 1985. godine, kada Hezbollah objavljuje svoj manifest čime postaje jedan od ključnih čimbenika u libanonskom građanskom ratu (Picula, 2012). Ciljevi Hezbollaha bili su da iz Libanona protjera zapadne kolonizatore, potom da počinitelje zločina protiv muslimana i kršćana u libanonskom ratu privede pravdi i, na kraju, da u Libanonu stvori islamističku državu. Specifično je za Hezbollah to da ona, iako šiitska organizacija, ima

univerzalistički pogled na muslimansku zajednicu. Prema takvom shvaćanju, pojam *umme* obuhvaća šiite, jednako kao i sunita i sekulariste, a na njenom čelu nalaze se iranski vjerski lideri (Bilandžić, 2010; Rabasa i dr., 2006). Svoj položaj Hezbolah je tokom godina održavao i jačao djelujući istovremeno na tri polja: političkome, socijalno-ekonomskom i vojno-sigurnosnom (Picula, 2012).

Hezbolah bismo gotovo bez sumnje mogli označiti učećom organizacijom u smislu da ona transformira samu sebe, kao i svoje ciljeve i metode ostvarenja ciljeva na način da one odgovaraju situaciji u okolini u kojoj se organizacija nalazi. Učeća organizacija, onako kako ju je definirao P. Senge, je ona koja se neprestano prilagođava promjenama u okruženju, a među kojima se nalaze i sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti. Uspješni vođe nose se sa kompleksnošću koja proizlazi iz takve okoline te kreiraju jasnu viziju i pritom inspiriraju druge u njenom provođenju (Galić, 2010). Organizacija koja uči od svojih pojedinaca onako kako oni uče iz svojih iskustava i koja može primijeniti ova nova saznanja, tehnike i taktike, može biti uspješna na bilo kojem polju – poslovanje, rat, politika, novačenje. Upravo smišljanjem novih taktika te stvaranjem novih pristupa okolnostima, Hezbolah se pokazao kao kompetentna učeća organizacija (Pollack, 2018). Hezbolah je jedna od takvih organizacija čiji se proces novačenja razvio kroz adaptivne procese u njenim operacijama i taktikama, kako bi ostala sposoban oponent Izraelu i, u isto vrijeme, zalagatelj za bolji položaj šiita u južnom Libanonu (Butler, 2011). Hezbolah je svoju inovativnost pokazao koristeći iransku potporu i pomoć (financijsku, političku, oružanu i organizacijsku)⁹ te kreativnom adaptacijom tih ulaganja u jedinstveno libanonsko okruženje (DeVore, Stähli, 2015), čija je osnovna karakteristika bila izričito nepovoljan položaj šiitske zajednice u odnosu na Maronite i sunita. Hezbolah je prepoznao važnost pružanja socijalne pomoći širim slojevima društva te je upravo pružanje socijalne pomoći učinio svojom strateškom orijentacijom, što mu je uvelike pomoglo u ostvarivanju uspona i uspjeha u preuzimanju kontrole nad libanonskim šiitima (Bilandžić, 2016; Pollack, 2018; Fanusie, Entz, 2017).

⁹ Osim potpore Irana, Hezbolah je imao i potporu niza drugih država, poput Venezuele (financiranje kroz kriminalne aktivnosti u Latinskoj Americi), Rusije (oružje), Qatar (donacije velikih novčanih iznosa), Sirija (točka transporta za brodove s oružjem) (Fanusie, Entz, 2017).

Ustrojstvo

Vodstvo Hezbolaha sastoji se od 12 klerika koji zajedno čine skupštinu za donošenje odluka te Konzultativne skupštine koja se također sastoji od 12 klerika. Organizacijski, Hezbolah je podijeljen na sedam specijaliziranih odjela za koje je zadužena skupština za donošenje odluka: odjel za ideologiju, financije, vojne poslove, političke i pravne poslove, za socijalne poslove te informatički odjel (Bilandžić, 2014).

Regrutacija

U početnoj fazi djelovanja proces regrutacije Hezbolaha bio je pod jakim utjecajem iranskog religioznog obrazovanja, vojnog obrazovanja, kao i snažnih propagandnih kampanja. Početni uspjesi organizacije također su pomogli, jer su imali pozitivan utjecaj na njenu atraktivnost među društveno i ekonomski obespravljenom populacijom te na ideološko-religioznoj liniji i na njenu popularnost među srednjom i višom klasom. Hezbolah je tako svoje početne uspjehe koristio kao sredstvo za novačenje, za stvaranje jačeg dojma požrtvornosti i predanosti te za povećanje borbenog duha svojih aktivista. Nezadovoljna šiitska populacija na taj način je postala izvor potencijalnih novaka. Kako bi proširio svoju mobilizacijsku bazu, organizacija se koristila kombiniranom socijalnom i religioznom propagandom, što je za posljedicu imalo jačanje potpore. Tako je u početku proces novačenja bio fokusiran na obrazovanje i trening muške mladeži slabijeg ekonomskog statusa. Kasnije u taj fokus ulaze ne samo ekonomski deprivirani, već i visoko educirani profesionalci, tj. pripadnici buržoazije, vlasnici trgovina, poslodavci, učitelji i sl. Takva populacija omogućila je specifične medicinske, kompjuterske, inženjerske i obrazovne vještine koje uobičajeni pojedinac unovačen za borbu nije posjedovao. Proces regrutacije Hezbolaha stvorio je organizaciju osoblja prema zadacima koja je tokom vremena poboljšavala svoje sposobnosti i resurse (Butler, 2011).

Na mobilizacijskim kampanjama Hezbolaha održavali su se govori usmjereni prema članovima libanonske šiitske populacije, uključujući i studente. U tijeku tih govora ne propušta se naglašavati sve koristi koje bi od Hezbolaha mogli imati njeni članovi (financijska pomoć i školarine za studente, pozajmice za poslodavce, zapošljavanje i sl.).

Hezbollah također ima i vlastite studentske udruge na libanonskim fakultetima gdje se studentima redovito promoviraju sve navedene prednosti ¹⁰.

Hezbollah je svoj proces regrutacije fokusirao na tri osi ili razine. Na ideološko-religioznoj razini motivira religiozni aktivizam i na taj način pokušava mobilizirati društvo i potaknuti u njemu volju ili spremnost za podnošenje osobne žrtve za korist ili dobrobit cjeline; na društvenoj razini bavi se nizom socijalnih aktivnosti kojima nastoji stati na kraj diskriminaciji i socijalnoj nepravdi te poboljšati uvjete života šiitske populacije; na vojnoj razini nastoji iz Libanona protjerati strance (Butler, 2011). L. B. Butler u svojem je radu aktere koji su ključni u terorističkom novačenju kategorizirao na sljedeći način:

- *Restless* – šiitska mladež dostupna za edukaciju od strane muslimanskih svećenika
- *Recruiters* – libanonski šiiti koje su radikalni svećenici trenirali i koji su počinili brojne napade (ne samoubilačke) protiv izraelskih obrambenih snaga
- *Recruits* – šiiti koji svoju indoktrinaciju započinju primanjem vjerskog/vojnog obrazovanja te manjih donacija za početak napada na izraelske obrambene snage
- *Radicals* – novaci koji su primili blagoslov radikalnih svećenika za počinjenje mučeničkih akcija (samoubilački napadi na izraelske obrambene snage) (2011: 35).

Obrazovanje i osposobljavanje

Hezbollah je šiitska organizacija čiji vođe vjeruju kako je Ayatollah Khomeini božanski nadahnuti vođa *umme*, čime se razlikuje od većine drugih palestinskih militantnih organizacija, koji pripadaju zajednici sunita. Ono što je zajedničko Hezbollahu sa ovim drugim skupinama jest to da su sve one nacionalističke (Hezbollah vezano uz Libanon, a ostale skupine vezano uz Palestinu) te se vode panislamističkom filozofijom. Samim time, Izrael postaje njihov zajednički neprijatelj. Hezbollah se povezao sa palestinskim islamističkim skupinama. Osim što ih je opskrbljivao oružjem i tehnologijom, Hezbollah im je nudio i usluge obučavanja. U svojim redovima imao je stručnjake koji su omogućili strateško napredovanje organizacije. Te stručnjake Hezbollah je slao da vrše obuke i daju

¹⁰ <http://www.refworld.org/docid/5649a1da4.html> (Canada: Immigration and Refugee Board of Canada, Refworld, 2015)

instrukcije palestinskim islamističkim ćelijama. Osim toga, izrađivao je i CD-ove sa oputama o izradi samoubilačkog eksplozivnog pojasa te uređaja za detonaciju (Cragin, Chalk, Daly, Jackson, 2007). Dakle, osim što je imao logore za obuku uobičajene za terorističke organizacije, Hezbolah je specifičan po tome što je svoje usluge obučavanja nudio drugim skupinama, a stručnjake iz svojih redova „iznajmljivao“.

Motivacija i ciljevi

Hezbolah je prepoznao i u svojim kampanjama vješto upravljao dvjema temeljnim motivacijskim pokretačkim silama u pojedincu. Prvi pokretač odnosi se na strah od društvenog isključivanja, osude ili drugih izvora ugrožavanja. Drugi pokretač odnosi se na potrebu da se sve te prijetnje uklone te da se ostvari osjećaj prihvaćenosti, samopoštovanja i statusa (Jambrek, Penić, 2008). Kroz rad je već prethodno spomenuto kako je temeljni zadatak menadžmenta motiviranje i utjecanje na ponašanje. Hezbolah ove procese motivacije i utjecanja na ponašanje ciljane populacije vrši svojim djelovanjem na trima poljima (prethodno, također, već spomenuta kao tri regrutacijska fokusa): ideološko-religiozno, društveno i vojno polje. Iz angažmana na navedenim poljima proizlaze i tri cilja organizacije: dobrobit cjeline (šiitske zajednice), ukidanje etničke diskriminacije i socijalne nepravde šiitske zajednice te protjerivanje stranaca iz Libanona. Svi ti ciljevi formulirani su kao ciljevi i interesi koje organizacija dijeli sa šiitskom populacijom, i to širom. Na taj način Hezbolah je kreirao *top-to-bottom* politički sustav koji je upravljao pravedno i naizgled bez korupcije. Pružanjem socijalnih usluga (škole, bolnice i dr.) te omogućavanjem pristupa poslu, prihodima, lijekovima, hrani i sl., organizacija je počela djelovati kao „država u državi“ (preuzela je ulogu i djelovanje socijalne države) (Pollack, 2018; Bilandžić, 2016). Na ovaj način Hezbolah na potporu i djelovanje motivira i one obespravljene koji se bore za egzistenciju, kao i one obrazovane koji se bore za mogućnost da promijene svoj društveni položaj na bolje. Drugim riječima, Hezbolah je primjer kako se prisvajanjem tuđih nepravdi može potaknuti mobilizacija, jer je internalizacijom Hezbolahovih ciljeva šira šiitska zajednica intrinzično motivirana da te iste ciljeve i ostvari.

HAMAS

Nastanak i ciljevi

Hamis (Islamski pokret otpora) osnovao je Ńeik Ahmed Jassin 1987. godine. Kao organizacija, Hamas na važnosti dobiva u drugoj polovici 80-ih godina 20. st., kada preuzima središnju ulogu u palestinsko-izraelskim sukobima. Sukobi su to koji su nastali kao posljedica prvog arapsko-izraelskog rata, nakon kojega su Palestinci postali narod bez zemlje. Hamas je sunitska islamistička organizacija, kojoj je cilj eliminirati Izrael te stvoriti palestinsku islamističku državu, koja će se prostirati preko područja Izraela, Zapadne obale i pojasa Gaze (Bilandžić, 2010). Ideologija Hamasa temelji se na naučavanjima egipatskog Muslimanskog bratstva. Ono u čemu se razlikuju ove dvije organizacije jest to što Hamas, pored pasivnog otpora i karitativnog evangelizma, vjeruje i u upotrebu nasilja. Druga razlika je ta da je Hamas nacionalistički usmjeren, suprotno pan-islamizmu Muslimanskog bratstva. Osnovna taktika kojom se Hamas služio jesu samoubilački napadi (Rabasa, [et al.], 2006). Osim terorističkog djelovanja, sastavni dio Hamasove strategije jesu i aktivnosti socijalnog karaktera te političke aktivnosti i nadmetanje sa sekularnim palestinskim organizacijama (Bilandžić, 2010).

Ustrojstvo

Hamisov organizacijski ustroj sastoji se od političkog, socijalnog i vojnog krila, te vrhovnog vijeća i političkog ureda. Vrhovno vijeće ili Šura je središnje upravljačko tijelo koje ima svoje različite predstavnike (Zapadna obala, Gaza, inozemstvo). Politički ured je pododbor Šure. On se sastoji od 15 članova, a zadužen je za donošenje političkih odluka operativnog karaktera te koordiniranje terorističkih akcija koje izvode vojne postrojbe (tzv. Kasamove brigade). Socijalno (*dawa*) i političko krilo zaduženi su za obavljanje političkih, administrativnih, socijalnih i propagandnih poslova, kao i za prikupljanje finansijskih sredstava te novačenje članova (Bilandžić, 2010). Finansijska sredstva Hamas crpi iz više izvora. Osim potpore iranske vlade, velik dio novca dolazi i iz islamskih karitativnih udruga na Zapadu. Hamas upravljanje dobrotvornim društvima koristi kao pokriće za prikupljanje sredstava za terorizam. No velik dio budžeta izdvaja i za socijalnu pomoć i financiranje škola, vrtića, ljetnih kampova i aktivnosti za mlade, socijalnih mljekara i pekara i sl. (Bilandžić, 2017). Upravo ta Hamasova socijalno-dobrotvorna infrastruktura

klinika, škola, džamija i dobrotvornih ustanova (humanitarno/socijalno krilo ili *dawa*) igra ključnu ulogu u jačanju potpore za političko i vojno krilo te omogućuje stvaranje pogodnog socijalnog okruženja za radikalizaciju palestinskog društva (Lewitt, 2007).

Regrutacija

Hamis regrutaciju provodi u školama, na sveučilištima i u klubovima, ali i putem interneta. Na sveučilištima ima odgovorne osobe koje u suradnji s vođama studentskih udruga (ili nekog drugog tko poznaje studente) odabiru studente dobrovoljce. Osim na sveučilištima, regrutacija se odvija i u Hamisovim učionicama i sportskim klubovima. Organizacija se često služi oglašavanjem preko plakata i kalendara na kojima su prikazane slike bombaša samoubojica („mučenici“/*shaheed*) u junačkim pozama (Stern, 2006). Ono čime Hamis privlači novake da postanu „mučenici“ jesu donacije koje nudi obiteljima bombaša samoubojica (*dawa* im osigurava doživotne prihode). Hamisovi humanitarni projekti obično su formirani u islamističkim terminima i dizajnirani tako da stvore korijene potpore za svoj religijski program. Osim donacija za obitelji samoubojica, radi se i o financiranju zdravstvenih, obrazovnih (stipendije, smještaj i sl.) i socijalnih projekata koji su na području Zapadne obale i pojasa Gaze prijeko potrebni, a pomoću kojih organizacija pridobiva naklonost i potporu lokalne populacije. Svaka primljena pomoć plaća se potporom za organizaciju. Drugim riječima, moglo bi se reći kako se socijalna pomoć koju Hamis nudi vodi *cost-benefit* pristupom, koja količinu donacije povezuje sa potporom koju njome želi kupiti (Stern, 2006; Lewitt, 2007).

Obrazovanje i osposobljavanje

Škole, kampusi i džamije u koje Hamis ulaže služe organizaciji kao kontrolirani okoliši u kojima je moguće formirati razmišljanja ljudi koji su se tu našli u potrazi za odgovorima ili nadom. Osim škola, *dawa* vodi i ljetne kampove u kojima palestinska djeca bivaju obasipana grupnom propagandom putem pamfleta, postera i sl. , ili im se čak daje i neki oblik vojne obuke. Ljetni kampovi posebno su uspješni u indoktrinaciji. Paralelnu kampanju Hamis vodi i putem interneta na kojem posjeduje mnoštvo stranica, među kojima su i one namijenjene za djecu. Na web-stranicama obično su prikazane izjave i intervjui sa vođama grupe, potom foto-galerije mučenika, kao i video klipovi onih pojedinaca koji se spremaju postati mučenici, u kojima oni ostavljaju svoje posljednje

izjave ili oporuke. Stranice uz to sadrže i članke, postere i fotografije koje demoniziraju Izrael, a glorificiraju bombaše samoubojice. Mučenik (*martyr*) smatra se najcjenjenijim od svih građana. Djecu koja se nalaze u *dawi* uči se da prepoznaju vrlinu u smrti za Allaha. „Mučeništvo“ postaje ambicija za djecu (Lewitt, 2007).

Motivacija i ciljevi

Kod Hamasa se još jednom mogu istaknuti dvije pokretačke sile koje motiviraju pojedinca na djelovanje, a koje smo opisali riječima „trebati“ i „bojati se“. Naime, ono što Hamas čini privlačnim jesu i nedostaci modernog društva koje je otvoreno i u kojem ljudi imaju osjećaj kako je jedini način da se obitelj zaštiti povratak tradiciji i vjeri. Vjera se oživljava kao zaštita od manje privlačnih aspekata modernizacije. Ono što pojedince motivira da se priklone Hamasu jesu potreba za sigurnošću i statusom te strah od povrede istih društvenim isključivanjem, ponižavanjem i sl. Hamas je vješto iskoristio nezadovoljstvo Palestinaca. Svojim socijalnim aktivnostima organizacija je uspjela stvoriti opće socijalno okruženje u palestinskom društvu koje pogoduje radikalizaciji. Pomoću medija koji šire informacije među podupirućom populacijom, uz pomoć duhovnog vodstva koje ohrabruje samoubilačke napade te financijsku i socijalnu pomoć za obitelji samoubojica poginulih u napadu, Hamas je uspio stvoriti kulturu radikalizacije (Lewitt, 2007). Istu tu kulturu njeguje u svojim školama, kampusima i ljetnim kampovima, gdje se uči o tome što je poželjno, što se cijeni i vrednuje i što je sve ono suprotno od toga. Organizacijska kultura koja motivira širi osjećaj zajedništva i brige za svoje članove, a očituje se kroz statusne simbole i nagrade (Bahtijarević-Šiber, 1999). Financijska pomoć za obitelji samoubojica, kao i status koji one uživaju zbog toga što je njihov član postao *martyr*, čisti su simbol Hamasove kulture radikalizacije. Iako se Hamas u svojim donacijama vodi *cost-benefit* pristupom, bombaši samoubojice aksiološki su motivirani na svoje akte. Na djelovanje ih potiču „viši ciljevi“, tj. njihova priklonjenost uvjerenjima za koja smatraju da imaju apsolutnu vrijednost (vrijednost mučeništva). Tako je Hamas motivaciju uspio ugraditi u sam sustav vrijednosti te ju je usko povezao sa svojom misijom, kao i organizacijskom kulturom i okolinom.

SEKULARNE ORGANIZACIJE

IRSKA REPUBLIKANSKA ARMIJA (IRA)

Nastanak i ciljevi

Sjevernoiriska problematika odnosi se na povijesni razdor između dvaju identiteta: katolika i protestanata. Još od razdoblja engleskog osvajanja Irske i politike koju je ona provodila na tom području, protestanti su preuzimali upravu, bogatstvo, vlast i moć, dok je katoličko stanovništvo postajalo žrtvom diskriminacije i obespravljenosti. Kako je razdor između dviju strana sve više rastao, a Irci su se željeli osloboditi britanske dominacije i uprave, rastao je i ekstremizam na objema stranama te su se počele osnivati terorističke organizacije.

IRA nastaje u irskom republikanskom pokretu početkom 20. stoljeća (Bilandžić, 2010). 1917. godine izbija Irski rat za nezavisnost završetkom kojeg se, 1921. godine, irski otok dijeli na dva dijela, tj. dva nova politička entiteta: Sjeverna Irska (Ulster), koja je ostala dio Ujedinjenog Kraljevstva i Slobodna Irska Država, koja od 1949. godine postaje Republikom Irskom, čime prekida sve veze sa Britanijom (Bilandžić, 2010; Arthur, Cowell-Meyers). No jednu trećinu od ukupnog stanovništva Sjeverne Irske i dalje su činili obespravljeni katolici (bez političkih prava, prava na zapošljavanje, na stan i sl.). Marševi u kojima su katolici tražili svoja prava ubrzo su eksalirali, a kao odgovor na to britanska vlada poslala je svoju vojsku da zaustavi nasilje. Misija britanske vojske ubrzo je postala misija poražavanja IRA-e (Bilandžić, 2010). Ciljevi IRA-e bili su, s druge strane, da ujedini nezavisnu Irsku Republiku koristeći političko nasilje. Drugim riječima, žele kraj britanske vladavine u Sjevernoj Irskoj te ponovno ujedinjenje Irske uz političku potporu Sinn Fein-a, irske nacionalističke stranke (The Mackenzie Institute, 2016).

Ustrojstvo

Vrhovni autoritet IRA-e je GAC (*General Army Convention*). GAC odabire 12 članova Vojne izvršne vlasti koja potom odabire članove Vojnog vijeća (7 članova). Planiranje i provedbu odluka vojnog vijeća vrši osoblje Generalnog štaba, koje djeluje kao veza

između sjevernog i južnog zapovjedništva. Operativne odluke donose se u centralnom zapovjednom kadru koji se sastoji od 40-ak članova. Teritorijalno, IRA se sastoji od ćelija poznatih kao Aktivne uslužne jedinice, od kojih svaka obično ima po 5 članova (ponekad i više). Ćelije su nezavisne kako bi se organizacija zaštitila od infiltracije (The Mackenzie Institute, 2016; Arthur, Cowell-Meyers).

Regrutacija

Nakon 70-ih, Irski republikanski pokret ili PIRA (Privremena IRA) oslanja se na tradicionalne vrijednosti kako bi privukao nove dobrovoljce. Ovakvu regrutaciju bilo je mnogo lakše provesti na selu gdje su prevladavala sjećanja. Za mnoge republikance, a posebno one koji su bili udaljeniji od Dublina (npr., živjeli su na selu), jedina potrebna ideologija bila je vjera u naciju. Pojedinaac se IRA-i pridruživao kako bi se izborio za Republiku kroz oružanu borbu. Upravo ovakva strukturalna dostupnost je, prema teoriji društvenih pokreta, važnija od prethodne naklonjenosti ili pozitivnog stava prema cilju. Drugim riječima, sama želja da se postane članom PIRA-e bila bi od male koristi, ako potencijalni član ujedno ne posjeduje i strukturalnu priliku za priključivanje. Postojeće društvene i/ili obiteljske veze često su prevladavale ovo ograničenje i olakšavale proces regrutacije (Gill, Horgan, 2013). Nova generacija bila je mješavina tradicionalnih republikanaca i onih koji su se u pokretu našli po prvi put, u smislu da ne dolaze iz republikanske obitelji ili da nisu bili izloženi republikanskim uvjerenjima prije toga (Bowyer-Bell, 2000). Jedan primjer takve regrutacije opisan je u članku *The Guardian*-a o petorici mladića iz Dublina, kojima su članovi IRA-e prišli ispred McDonald's-a. Jedan od njih (14-godišnjak) objasnio je kako mu je u kampu za obuku bilo rečeno kako će učiti o irskoj povijesti te da će mu se pokazati kako se koristi oružje (Wilson, 2000).

Novaci su najčešće bili u kasnim tinejdžerskim ili ranim dvadesetim godinama. No prosječna starost novih novaka postaje sve veća kako se kampanja nasilja razvijala. Ako se uzme u obzir vjerojatnost kako će stariji novaci rjeđe sudjelovati u nasilnim aktivnostima (jer se kao statistički konstantan pokazao nalaz kako mlađi muškarci češće imaju pozitivne stavove vezane sa osvetu te da su spremniji sudjelovati u nasilnim aktivnostima), ovakva promjena u prosječnoj starosti novaka mogla bi biti odraz mijenjanja organizacijskih potreba kao posljedice sve veće politizacije pokreta. Članovi PIRA-e bili su muškarci i

žene ograničenog formalnog obrazovanja, bez nekog vlasništva ili profesije. Otprilike trećina članova bili su električari, inženjeri i sl., ili obični radnici i majstori. Drugu trećinu činili su nezaposleni, a ostatak su činili studenti, članovi industrijskog sektora, svećenstva i dr. Ovakav kadrovski profil ne mora biti slučajnost, već bi mogao biti rezultat selekcije, s obzirom na vještine koje su potrebne, npr., za izradu bombe (Bowyer, Bell, 2000; Gill, Horgan, 2013). Kao neke od osnovnih karakteristika članova mogli bi se navesti entuzijazam te posvećenost služenju i djelovanju za veće dobro. Mogli bi se tipologizirati kao: mladi, puni čistih ideala, puni energije, željni doprinosti te željni da igraju ulogu, pa ma kako mala ona bila. Republikanske ideje, disciplina i pristup često su lako privlačili ovakve pojedince. Rekrutacija je tako postala dio nečega što je imalo poseban mamac za mlade i lakome, za one kojima treba izazov i opasnost. Ono što (P)IRA-u razlikuje od drugih grupacija iz drugih dijelova Europe ili Trećeg svijeta koje su izabrale oružanu borbu, jest to da je njezin apel proizlazio iz jednostavnog nacionalizma proizvedenog iz patriotske povijesti. Pripadnici IRA-e ne bore se jer su odjednom shvatili kako društvo i država griješe ili pak zato jer su shvatili kako je Zapad izvor grijeha koje treba ukloniti. Povijest, patriotizam i apel transcendentalne Republike je ono čime IRA poziva na djelovanje (Bowyer-Bell, 2000). Službeno glasilo IRA-e bile su novine *An Phoblacht*. Bile su to novine koje su u početku izdavane dva puta mjesečno, a kasnije tjedno. Tiskale su se u Dublinu u tajnosti. Isto tako, u tajnosti su se i dijelile jedinicama IRA-e. Novine su služile kao sredstvo poticanja i kao uputa za djelovanje i obuku. Također, služile su i kao sredstvo za širenje naredbi Generalnog štaba (Benett, 2010; Rast, 2011). Osim *An Phoblacht*-a, bile su tu i novine *Weekly Summary* koje su prethodnim novinama slične u smislu da sadrže instrukcije i podižu moral borbama, ali formatom su imitirale *Irish Bulletin*, na način da su prikazivale propagandne pokušaje obiju suprotstavljenih strana s ciljem da se utječe na uobičajeni tisak i javno mišljenje. Na taj način, novine su pronašle put do tiska, republikanaca i šire javnosti (Rast, 2011). Osim novina, neizostavni dio regrutacijske propagande bili su grafiti, letci i poster i sa natpisima i porukama koje su pozivale na borbu (Benett, 2010).

U tom smislu, regrutacija je češće imala oblik samoregrutacije koja je bila poticana igrom sjećanja, pozivanja na povijest te buđenja osjećaja o počinjenoj nepravdi. Na sličan način u redovima IRA-e završio je i Shane Paul O'Doherty. O'Doherty je o povijesti Irske

počeo čitati nakon što je, kao katolik, na vlastitoj koži osjetio diskriminaciju od strane prijatelja protestanta. Čitanjem se u njemu postepeno počeo rađati oblik dječjeg patriotizma, kada je on počeo osjećati da je borba katolika u Irskoj protiv britanske vlasti opravdana. Jednako tako, na poticaj prijatelja, s 15 godina pridružio se IRA-i. Već sa 18 godina bio je poslan u London kako bi proveo bombašku kampanju (poznat po pismima-bombama)¹¹.

Obrazovanje i osposobljavanje

Obrazovanje i osposobljavanje svojih dobrovoljaca IRA je provodila u kampovima za obuku. Osim osposobljavanja za borbu i korištenje oružja, u kampovima se učilo i o povijesti Irske te o važnosti pokreta. Svi novaci bili su dobrodošli, bez obzira na to što ih je potaklo na pridruživanje pokretu. Svi oni ubrzo su bili izloženi i republikanskom snu, a osnovna pretpostavka bila je da će, tako izloženi, neizbježno biti i preobraćeni. One, za koje bi se pokazalo kako su došli u potrazi za avanturom, prestižem ili pak zbog želje da provode nasilje, bili su izbačeni čim bi ih se otkrilo. Ostale se potom premještalo u razrede gdje se obuka nastavljala. Kroz obuku novak otkriva kako ne služi narodu ili naciji, već idealu. Uvjerjenja dobrovoljaca najveća su vrijednost pokreta, jer ona osiguravaju upornost i predanost, kao i spremnost na podnošenje žrtve za san (Bowyer-Bell, 2000; Wilson, 2000).

Važan dio obuke čini IRA-ina „Zelena knjiga“ (*The Green Book*). Radi se o priručniku kojeg svaki novopridošli dobrovoljac mora proučiti (Boyne, 1996). U knjizi su opisana očekivanja koja organizacija ima od svojih članova, kao i ciljevi i razlozi njene borbe. Ističe se kako je borba i oružani otpor republikanaca moralno opravdan, kako se od dobrovoljaca očekuje da se nauče koristiti oružjem. Objašnjava se i kako će u procesu obuke učiti o vojnim taktikama, o sigurnosti kao i o anti-ispitivačkim tehnikama. Također, u knjizi se poziva da oni motivirani emocionalizmom, senzacionalizmom ili avanturizmom ne pristupaju pokretu. Kao cilj, navodi se stvaranje Socijalističke Republike, a kao sredstva

¹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=ZFCacAzmLY> (Youtube)

za ostvarenje navedenog cilja navodi marševe, demonstracije, zidne slogane, izjave za tisak i publikacije te izravnu komunikaciju¹².

Motivacija i ciljevi

Upravo postavljanje jasnih ciljeva, očekivanja i odgovornosti, koje je IRA u svojem priručniku definirala, utječe na pojačanu motivaciju. Motivacija time postaje intrinzična, ugrađena u sam sustav vrijednosti i usko povezana sa misijom organizacije. Ciljevi se na taj način nadaju kao „uzvišeni“ (apel transcedentalne Republike), jednako kao i poziv na djelovanje za njegovo ostvarenje (Bassous, 2014; Bowyer-Bell, 2000).

Irski republikanski pokret vrlo se jednostavno može objasniti dvjema već spomenutim pokretačkim silama u pojedincu, koje čine motivaciju, a koje su objašnjene kao *trebati* i *bojati se*. Republikanci su bili žrtve društvenog isključivanja i povrede samopoštovanja (upravo ono čega se *bojimo*), a borili su se upravo za ponovno stjecanje vlasti i statusa koji su im oduzeti (ono što *trebamo*-vlast, status) (Jambrek, Penić, 2008).

Motivacija za pridruživanje IRA-i može se dalje objasniti i teorijom racionalnog izbora. Već je prethodno bila spomenuta razlika između instrumentalne i aksiološke racionalnosti, kao i to da motivacija za pridruživanje ekstremističkoj organizaciji obično proizlazi iz kombinacije obaju navedenih razloga (Tosini, 2009). Motiviranost na pridruživanje IRA-i instrumentalno bi se mogla objasniti altruizmom, u smislu borbe za korist zajednice – u ovom slučaju nacije. Ista ta nacija (Iraci) ujedno ima i obilježje vrijednosti kojoj je IRA predana i na kojoj temelji svoju privrženost. Aksiološka racionalnost ogledala bi se u podizanju cilja o Republici do razine transcedentalnosti, a potom i u spremnosti na podnošenje žrtve za ostvarenje tog „višeg“ cilja.

¹² http://www.cain.ulst.ac.uk/othelem/organ/ira/ira_green_book.htm (CAIN Web Service, 7.5.2018)

BASKIJSKA DOMOVNA I SLOBODA (ETA)

Nastanak i ciljevi

Svijest o baskijskom nacionalnom identitetu javlja se 90-ih godina 20. stoljeća. U to vrijeme, zbog industrijalizacije se na područje Baskije doselio veći broj etničkih Španjolaca, zbog čega se među baskijskim stanovništvom počeo javljati strah od izumiranja baskijske kulture, običaja i jezika. Nacionalizam je iznova potaknuo diktatorski režim F. Franca, koji je na vlast došao 1939. god. Franco je zabranio isticanje baskijskog jezika, imena i drugih obilježja baskijskog identiteta. Njegova represija inicirala je otpor Baskijaca i stvaranje militantnih krugova. Tako je 1959. godine nastala ETA, baskijski pokret za nacionalno oslobođenje. Dvadesetak godina kasnije ETA dobiva i svoje političko krilo pod imenom *Herri Batasuna* („Ujedinjen narod“). Ciljevi Batasune i ETA-e su: a) priznanje baskijskog nacionalnog suvereniteta; b) teritorijalni integritet baskijskih provincija te stvaranje autonomne Baskije koja će obuhvaćati i autonomnu zajednicu Navarra; c) proglašenje *euskere* službenim i primarnim jezikom u Baskiji; d) pomilovanje za sve pripadnike ETA-e te odlazak španjolskih vojnih i policijskih snaga s baskijskog teritorija; e) poboljšanje radnih uvjeta za baskijske radnike (Bilandžić, 2010; Lulić, Muhvić, 2005).

Ustrojstvo

Organizacijska struktura izvorne ETA-e sastojala se od političkog, vojnog, kulturnog i radničkog dijela. Političko vodstvo ETA-e činili su intelektualci, od kojih su mnogi bili svećenici, pojedinci iz dobrostojećih obitelji. Operativnu bazu ETA-e činili su pojedinci iz ruralnih, manje industrijaliziranih područja Baskije (Avazpour, 2009). Spajanjem političkog i vojnog dijela nastala je suvremena ETA (Bilandžić, 2010; Avazpour, 2009). ETA formalno nema vođu, iako, ustvari, tu ulogu može netko preuzeti (kao npr. D. Iturbe u ranim 80-ima). Na čelu organizacije nalazi se Izvršni odbor koji donosi sve važne odluke te odlučuje o ciljevima i strategiji organizacije. Članovi Odbora nalaze se u Francuskoj (Sánchez-Cuenca, 2008). Francuska (posebno francuski dio Baskije) je 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća služila kao utočište borcima ETA-e i drugim baskijskim izbjeglicama. Borci ETA-e tada su bili okarakterizirani kao borci za slobodu i borci protiv diktature, na temelju čega su dobivali politički azil u Francuskoj (to se mijenja nakon Francove smrti

1979. godine te obnove demokracije u Španjolskoj) (Ćurko, 2016). Operativne jedinice ETA-e bile su ćelije, tj. male grupe ljudi koje su brojale od 3 do 5 članova (Calderon, 2014). ETA je dalje podijeljena na 11 substrukture koje se odnose na: logistiku, politiku, međunarodne odnose sa sestrinskim organizacijama, vojne operacije, regrutaciju, pregovaranje, iznude i dr. (Calderon, 2014). Osim oružane grupe, ETA je oko sebe stvorila kompleksnu mrežu legalnih, polulegalnih i ilegalnih organizacija kako bi zadržala svoju potpurnu bazu (Sánchez-Cuenca, 2008).

Regrutacija

Poput svake organizacije, i ETA se koristila različitim metodama kako bi privukla pažnju na sebe, tj. kako bi probudila interes ciljane skupine u kojoj se nalaze njeni potencijalni novi članovi. Ta ciljana skupina u slučaju ETA-e jest upravo baskijski narod. Ona u narodu Baskije pokušava probuditi nacionalističke osjećaje. Upravo je nacionalistička komponenta u parolama ETA-e, u prvom redu temeljena na osjećaju etničke pripadnosti, imala istaknutu mobilizacijsku snagu (Waldmann, 1981). Krajem 60-ih nositelj nacionalističke poruke bila je obitelj (prenošenje s koljena na koljeno) (Avazpour, 2009). Najvažniji način privlačenja novaka u organizaciju jest kroz osobne mreže. Naime, ako je pojedinac osobno, ili preko nekoga tko mu je dovoljno blizak, iskusio neki od oblika državne represije (npr. uhićenje ili mučenje), veća je vjerojatnost da će taj pojedinac napraviti korak prema učlanjenju u organizaciju (Sánchez-Cuenca, 2008).

Osim obitelji, istu nacionalističku poruku o kulturnoj, moralnoj i etničkoj represiji Baskijaca pod španjolskom dominacijom prenosila je i katolička Crkva¹³. Nezavisnost Baskije prikazivala se kao moralna dužnost u svrhu kulturnog, političkog i duhovnog spasenja (Avazpour, 2009). Kler je, između ostalog, tiskao i dijelio separatističke reklamne letke i časopise te pružao utočišta, kao i prostore za okupljanja. ETA je svoju regrutacijsku bazu pronalazila i u raznoraznim udrugama mladih te sportskim klubovima. Takve udruge često su osnivali upravo pastori, a u vrijeme Francove diktature i represije bila su to jedna od malobrojnih mjesta gdje su se Baskijci mogli osjećati slobodno te izražavati svoja

¹³ Kler je također bio u sukobu sa Francovim režimom. Naime, Franco je pokušao baskijsku Crkvu staviti pod strogu kontrolu na način da je jedinstvenu episkopiju Vitoriu htio podijeliti na 4 episkopije na čelu kojih bi bili nebaskijski biskupi. Nezadovoljstvo klera nije bilo usmjereno samo protiv režima, već i protiv Francovih biskupa (Waldmann, 1981).

politička mišljenja i stavove, pjevati baskijske pjesme i njegovati baskijsku kulturu (Waldmann, 1981).

Kao izvor potencijalnih novih članova treba istaknuti i sveučilišta. Nekoliko je čimbenika koji pogoduju razvoju spremnosti na aktivizam među studentskom populacijom. Jedna od njih je činjenica da većina studenata dolazi iz obitelji srednje ili više srednje klase koje, u najmanjoj mjeri, predstavljaju zapadna industrijska društva ili, drugačije rečeno, predstavnici su to dinamičnih društvenih grupa koje na promjene i inovacije imaju pozitivno gledište. Drugi čimbenik odnosi se na upoznavanje studenata sa političkim strujama, teorijama i sustavima vrijednosti, što kod mnogih za posljedicu ima zauzimanje kritičke distance prema vlastitom društvu. Takvo širenje horizonata dalje vodi ka porastu sklonosti prema idealističkim idejama (Waldmann, 1981). Osim studenata na koje se moglo računati da će sudjelovati u demonstracijama kada bi neki od uhićenih pripadnika organizacije objavio štrajk glada, članovi su bili i vlasnici sigurnih kuća, tehnički savjetnici te prenositelji poruka. Uz njih, bili su tu još i pojedinci koji su dijelili propagandne letke, no za njih se teško može tvrditi kako uistinu podržavaju nasilje. Sljedeći izvor potencijalnih članova bili su zatvori. Uhićeni vođe nastojali su zadržati svoje zapovjedništvo i kontrolu za vrijeme zatvorenništva te su potporu tražili i od drugih zatvorenika kao i od njihovih širih mreža podržavatelja. I sami sudski procesi nerijetko su se koristili za komuniciranje ideologije i prijetnji¹⁴ (Geipel, 2007).

Polazišna točka regrutacije često je uska osobna veza između nekog člana ETA-e i treće strane. Interes ciljane osobe povećava se na način da joj pripadnik ETA-e redovito prosljeđuje promotivne materijale i teorijske eseje, čime se osoba drži upućenom i povezanom s trenutnim razvojem situacije. Ta suradnja u jednom trenutku dobiva formalnu potvrdu u vidu učlanjenja u organizaciju, a status člana potom vodi ka intenzifikaciji kontakta sa drugim članovima ETA-e (Waldmann, 1981). 90-ih godina ETA

¹⁴ Španjolska je svojom protuterorističkom politikom „socijalne reinsertacije“ omogućavala prijevremeno oslobađanje zatvorenika ETA-e koji nisu bili osuđeni za teške zločine (poput, npr., ubojstva). Zatvorenici su morali potpisati zakonski dokument ovjeren od strane suda kojim su se odrekli nasilja i bilo kakve povezanosti s ETA-om, a eventualno kršenje zakona u budućnosti rezultiralo bi ponovnim uhićenjem. Drugi val „socijalne reinsertacije“ pokušao se potaknuti i politikom „disperzije zatvorenika“ kojom se zatvorenike ETA-e smještalo u više od 50 različitih zatvora diljem Španjolske (nikad više od nekoliko desetaka zatvorenika u jednom postrojenju), a kojom se ujedno i nastojala oslabiti grupna kohezija zatvorenika (Geipel, 2007).

usvaja novu strategiju pod sloganom „Socijaliziraj patnju“, kojom je proširila krug svojih potencijalnih meta i na novinare, lokalne političare, odvjetnike i dr. Ta strategija izazvala je pojavu fenomena u Baskiji pod imenom *Kale Barroka* (ulično nasilje). Mladi s kapuljačama, navodno simpatizeri radikalnog nacionalizma, gotovo su na dnevnoj bazi vandalizirali vlasništvo „anti-baskijskih izdajica“ (Avazpour, 2009). Započinje se sa niskim uličnim kriminalom i vandalizmima, aktivnostima u tijeku kojih se provodi postepena regrutacija. Neki su na priključivanje u redove ETA-e potaknuti iz čiste racionalne računice izbjegavanja zatvora te pribjegavanja zaštiti ETA-e (Sánchez-Cuenca, 2008). Članovi uličnih bandi nerijetko su bili tinejdžeri. Mladima se i ovdje, kao što je slučaj bio i u prethodnim terorističkim organizacijama, borci ETA-e prikazuju kao heroji, a nasilje i borba kao nešto što je *cool*.

Obrazovanje i osposobljavanje

Proces obrazovanja i osposobljavanja uključuje oblikovanje navika, stavova i vrijednosti. Stavovi i vrijednosti ETA-e, najuže rečeno, mogle bi se svesti na baskijski nacionalizam. Kako je već spomenuto, ideološke poruke o baskijskom nacionalizmu prenosile su se obiteljski, s koljena na koljeno, ili su se širile putem Crkve i klera. Stoga bi se moglo reći kako obrazovanje u ideološkom smislu u slučaju ETA-e često započinje već obiteljskim odgojem ili socijalizacijom u nacionalističkom okruženju. ETA je širenjem svoje propagande nastojala probuditi političku identifikaciju Baskijaca sa domovinom te mobilizirati borbenost baskijskog naroda (Avazpour, 2009). Nakon pada Francovog režima ETA ne odustaje, već nastavlja sa poticanjem osjećaja potlačenosti baskijskog naroda i okupiranosti baskijskog područja, ovaj put od strane španjolske vlade. Na određeni način, ETA provodi političku indoktrinaciju među baskijskim stanovništvom potičući u njima razvoj negativnih stavova i, na kraju, revolta prema španjolskim vlastima, a u isto vrijeme ističući vrijednosti kao što su sloboda, autonomija, neovisnost, etnicitet, kultura i sl.

U kasnim 60-ima prioritet je stavljen na ideološki trening novih članova, dok se smatra kako je teorijsko znanje članova koji su kasnije pristupili organizaciji bilo općenito smanjeno. Nakon što je novak formalno primljen u redove ETA-e, počinje ih se konzultirati o budućim akcijama te im se dodjeljuju zahtjevniji zadaci, poput pljački banaka ili nabavljanja oružja (Waldmann, 1981). Od 90-ih godina, pojavom *Kale Barroka*,

mlade se obučava i kroz aktivnosti uličnog nasilja (Sánchez-Cuenca, 2008). „Ulična“ regrutacija i obuka odvija se postupno: prvo sudjelovanjem u sitnom uličnom kriminalu i vandalizmima, a potom postupno i sve težim kriminalnim aktivnostima.

Motivacija i ciljevi

Kada govorimo o motivaciji koja pokreće ETA-u, možemo se ponovno vratiti na Francovu diktaturu od koje je sve počelo. Također se možemo iznova osvrnuti na, već mnogo puta u ovom radu spomenute, osnovne motivacijske pokretačke sile imenovane kao *trebati* i *bojati se*. Svaki od pobornika ETA-inog pokreta i aktivizma vodi se nacionalističkim težnjama u kojima se ogledaju upravo te dvije osnovne pokretačke sile: potreba za vlašću (baskijskog naroda nad baskijskim teritorijem) i statusom (suverene, neovisne Baskije) te zaštita od izvora ugrožavanja istih (zaštita i borba protiv diktature te kasnije protiv španjolske uprave). Tako bismo motivaciju mogli razložiti na osnovni motiv koji je potaknuo nastanak pokreta – diktatura i represija, potom na svrhu pokreta – samostalnost Baskije, te na razlog djelovanja – sloboda njegovanja baskijske kulture i isticanja posebnih baskijskih obilježja. Upravo ovi izrazi motivacije ogledaju se u ciljevima ETA-e i njenog političkog krila, Batasune. Stoga, na određeni način možemo tvrditi kako ETA i Batasuna pomoću ciljeva upravljaju (ili pokušavaju upravljati) javnim mnijenjem baskijskog naroda. Baskijski narod ciljeve ETA-e doživljava kao vlastite, dakle motivacija je intrinzična i kao takva dio je baskijskog sustava vrijednosti. Prenosjenjem nacionalističkih vrijednosti s koljena na koljeno ili putem Crkve, prenose se i poticaji za djelovanje koji se temelje na tim vrijednostima. Drugim riječima, baskijske etničke i kulturne vrijednosti, te ponovno oživljavanje i zaštita istih imaju motivacijski učinak na članove, kao i na pristalice ili podržavatelje pokreta ETA-e.

ZAKLJUČAK

Svaka organizacija, profitna ili neprofitna, nastaje u određenom društveno-kulturnom kontekstu. Samim time i menadžment ljudskih potencijala tih organizacija djeluje u istom tom društveno-kulturnom okruženju. Drugim riječima, radi se o disciplini koja je duboko ukorijenjena u društvenu stvarnost i praksu. Stoga možemo zaključiti kako se menadžment ljudskih potencijala, osim kao ekonomska, psihološka ili dr. znanost, može definirati i kao društvena znanost (Rahimić, 2010). U prilog takvom zaključku idu i sociološke teorije koje uspješno objašnjavaju procese regrutacije, obrazovanja, osposobljavanja i motivacije – elemente pristupa menadžmentu ljudskih potencijala kao menadžerskoj funkciji. Posebno je koristan ovakav sociološko-teorijski pristup u objašnjavanju menadžmenta ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama.

Tako se u okviru teorije komunikacije mogu objasniti tehnike i metode kojima se terorističke organizacije služe prilikom regrutacije, a potom i motiviranja svojih članova. Sve navedene organizacije koriste se određenom propagandnom retorikom u svrhu privlačenja novih članova. Radi se, dakle, o razmjeni informacija između terorističke organizacije i ciljane populacije, pri čemu teroristička organizacija artikulirano potiče stvaranje značenja o potlačenosti, nepravdi, zlu, nevjerništvu i sl., istovremeno utječući na mišljenje populacije kao i na njeno ponašanje u smislu poticanja na aktivizam, učlanjenja u organizaciju i sl. Pritom se vješto koriste prilikama u kojima djeluju. Vidljivo je to iz njihovog različitog pristupa ovisno o kontekstu djelovanja. Tako će, npr., IRA koristiti nacionalističku retoriku, pri čemu će igrati na sjećanje Iraca-katolika, pozivat će se na povijest i poticati osjećaj o počinjenoj nepravdi. S druge strane, Hezbolah će nuditi socijalnu pomoć onima kojima je potrebna i na taj način pribavljati naklonost javnosti. Na kraju će oboje odašiljati poruku o počinjenoj nepravdi i postojanju zajedničkog neprijatelja s jedne strane, te o dobrotvorcu koji se protiv tog zla bori s druge strane. Ovakva retorika vodi prema ekstremizaciji, gdje se društvo dijeli na *mi* i *oni*.

Teorija socijalnog identiteta kroz svoja tri elementa objašnjava kako dolazi do ekstremizacije u određenom društvenom kontekstu. Uzmimo za primjer Sjevernu Irsku. Naseljavanjem protestanata na područje Sjeverne Irske te ugrožavanje i diskriminacija katolika uzrokuje razumijevanje i dijeljenje socijalne okoline na *nas* i *njih*, na katolike i

protestante. U tom trenutku odvija se proces društvene kategorizacije. Odmah slijedi i proces identifikacije, u kojem katolici međusobno prihvaćaju zajednički identitet obespravljenih grupe. Unutar iste te obespravljenih grupe javlja se osjećaj revolta upravo zbog socijalne usporedbe sa grupom „onih drugih“ (protestanata) koji su uzrok katoličke obespravljenosti. Jasno je kako su zbog međusobne sličnosti privrženi vlastitoj grupi, a prema vanjskoj grupi osjećaju odbojnost i mržnju. Cijelu tu društvenu situaciju IRA je projicirala kroz samu svoju organizaciju. Ona je preuzela ulogu *nas* te je *nama* dala i ime, tj. identitet republikanaca, boraca za slobodu i jedinstvo Irske Republike. Identitet *nas*, kao zasebnog u odnosu na *njih*, snažno se odražava i u samom nazivu političkog krila IRA-e (Sinn Féin = *Mi sami*), koji djeluje kao poziv i potreba za otporom protiv diskriminacije, potlačenosti i sl., što istovremeno dodatno objašnjava republikansku motiviranost.¹⁵ Teorija socijalizacije objašnjava identifikaciju sa IRA-om kroz usvajanje zajedničkih stavova i vrijednosti te pounutrivljanja rutinskih interpretacija o diskriminaciji, uz istovremena afektivna obojenja tih interpretacija (sekundarna socijalizacija).

Pozivanje na apstraktne „eterične“ centralne ideje te prikazivanje svijeta apsolutnim pojmovima (crno-bijelo) kroz prikriveno uvjeravanje putem propagande glavne su karakteristike primjene oblika kondicionirane moći koju se često naziva i „ispiranje mozga“. Iako su ova obilježja možda izraženija i afektivno jače obojena u slučaju islamističkih organizacija, eterične ideje (baskijski i irski nacionalizam, panislamizam) te svijet prikazan apsolutnim pojmovima (ugnjetavani i okupatori, vjernici i nevjernici...) nalazimo i kod vjerskih i kod sekularnih organizacija. Poduzimanje akcija na temelju takvih apsolutnih vrijednosti i uvjerenja ne razmišljajući puno o posljedicama akcija, objašnjava teorija aksiološke racionalnosti. Osim kondicionirane moći, kroz rad smo spomenuli i kondignu i kompenzacijsku moć. Kod terorističkih organizacija na djelu je kombinacija kompenzacijske i kondicionirane moći. Učinak kompenzacijske moći očituje se u potčinjavanju utjecaju organizacije zbog socijalne pomoći koju ona nudi u slučaju pridruživanja (Hezbollah, Hamas) ili, s druge strane, zaštite koju nudi (npr., zaštita od policije i uhićenja uličnih nasilnika u slučaju ETA-e). Ovakvo pridruživanje organizaciji može se objasniti i *cost-benefit* pristupom teorije racionalnog izbora.

¹⁵ Na sličan način može se objasniti i motivacijski efekt koji ima naziv političkog krila ETA-e: Herri Batasuna = *Ujedinjen narod*, koji apelira na jedinstvenost baskijskog identiteta i naroda.

Na kraju bismo mogli zaključiti kako menadžment ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama doista počiva na istim osnovnim principima na kojima počiva menadžment ljudskih potencijala u poslovnim organizacijama. Naime, menadžment ljudskih potencijala usmjeren je na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije. Ti ciljevi mogli bi se podijeliti u tri osnovne kategorije: poslovni i ekonomski, socijalni, te ciljevi fleksibilnosti i promjena (Rahimić, 2010). S obzirom na to da su terorističke organizacije neprofitne organizacije, one će se od poslovnih organizacija definitivno razlikovati po tome što će se u njima više pažnje posvetiti socijalnim ciljevima, nego ekonomskim. Zbog usmjerenosti terorističke organizacije na cilj ostvarivanja promjene u društvu (a ne na profit), od strateške je važnosti za uspjeh takve organizacije da bude usmjerena socijalnim ciljevima.

Menadžment ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama mogao bi se odrediti i kao menadžerska funkcija, jer obuhvaća aktivnosti regrutacije, obrazovanja i osposobljavanja za potrebne pozicije u organizaciji te motivacije svojih članova. Poput poslovnih organizacija, i one se reklamiraju, vrše propagandu te traže „talente“ u školama i na fakultetima i sl. Ipak, nekako se čini kako su u slučajevima organizacija prikazanih u ovom radu više pažnje menadžmentu ljudskih potencijala posvetile islamističke organizacije (poput Al Qa'ide, koja je čak imala i poseban ured na novačenje i propagandu) od sekularnih, za koje se čini da nisu imale definiran traženi profil ljudi koje su željeli unovačiti. Takvom zaključku u prilog ide i činjenica kako IRA ili ETA nisu odabirale članove na temelju prediktora, za razliku od islamističkih gdje se testirala inteligencija, predanost islamu i dr. sposobnosti. Čini se kako islamističke organizacije imaju razvijeniju strategiju upravljanja ljudskim potencijalima od sekularnih terorističkih organizacija. Stoga se menadžment ljudskih potencijala u terorističkim organizacijama tek djelomično može odrediti i kao poslovna funkcija. Kao takvog može ga se odrediti u smislu društvenog poduzetništva, jer služe (ili tvrde da služe) društvenim potrebama. Osnovna karakteristika društvenog poduzetništva jest korištenje inovativnih strategija s ciljem stvaranja društvenih vrijednosti, te fokus na javnim i kvazi-javnim dobrima. Svrha terorističkog nasilja je postizanje određenog političkog cilja, čime se svrha predstavlja kao javno dobro. Prizivanjem slobode, vojnih struktura, obrambenih pokreta ili pravedne osvete, terorističke organizacije sebe vješto prikazuju kao branitelje zajednice te manipuliraju

obranom koja je klasični primjer javnog dobra. Promicanjem takvog javnog dobra oni promiču i vlastite ideologije i legitimiziraju svoje akcije (Abukadirov, 2010). Navedeni elementi prepoznatljivi su kod svih organizacija spomenutih u ovom radu. No među njima, svojim upravljanjem ljudskim resursima, možda bi se mogla istaknuti organizacija Al Qa'ide, koja je razvila metode i taktike novačenja, imala je i posebne agente zadužene za novačenje, a vršila je i procjenu karakteristika potencijalnih novaka te u svoje redove primala samo one za koje je smatrala kako bi mogli doprinosti uspješnom ostvarivanju ciljeva organizacije. U slučaju ostalih organizacija, dalo bi se raspravljati o tome koliko je menadžment ljudskih potencijala u njima svodiv na jednaku ravan na kojoj se nalazi menadžment ljudskih potencijala u poslovnim, profitu usmjerenim, organizacijama. Razlog tome definitivno može biti i to što u okviru ovog rada nije bilo moguće ići u srž problematike povijesti, ljudstva i motiva svake organizacije pojedinačno. Zanimljivo bi stoga bilo napraviti detaljnu analizu sadržaja pojedinačno za svaku terorističku organizaciju koja je ostavila trag na međunarodnom polju te vidjeti kako funkcionira menadžment ljudskih potencijala u njima. Drugim riječima, napraviti takvo istraživanje koje bi omogućilo razvoj teorije menadžmenta ljudskih potencijala specifične za terorističke organizacije.

LITERATURA

1. Abdukadirov, S. (2010) Terrorism: The Dark Side of Social Entrepreneurship. *Studies in Conflict & Terrorism*, 33 (7): 603-617.
2. Aleksić, A; Rudman, M. (2010) Organizacijska socijalizacija – ključne perspektive i pristupi. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1): 241-249.
3. Avazpour, K. R. (2009) *Euskadi Ta Askatasuna – Reasons for Existence. A Case Study in the Basque Country*. URL: <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A482091&dswid=449> (13.05.2018.)
4. Awan, I. (2017) Cyber-Extremism: Isis and the Power of Social Media. *Society*, 54 (2): 138-149.
5. Azam, J-P. (2012) Why suicide-terrorists get educated, and what to do about it. *Public Choice*, 153 (3): 357-373.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (1991) Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, 23 (1 – 2): 27-39.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Faktori managementa ljudskih potencijala. U: Bahtijarević-Šiber, F. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing (str. 76-115).
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Metode i tehnike profesionalne selekcije. U: Bahtijarević-Šiber, F. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing (str. 355-381).
9. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Nematerijalne strategije motiviranja. U: Bahtijarević-Šiber, F. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing (str. 667-713).
10. Bassous, M. (2015) What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations?. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-013-9420-3> (15.11.2017.)
11. Bennett, R. (2010) *The Black and Tans*. Barnsley: Pen and Sword.
12. Berger, P. L; Luckmann, T. (1992) Društvo kao subjektivna zbilja. U: Berger, P. L.; Luckmann, T. *Socijalna konstrukcija zbilje: Rasprava o sociologiji znanja*. Zagreb: Naprijed (str. 153-212).

13. Bhui, K; Ibrahim, Y. (2013) Marketing the “radical”: Symbolic communication and persuasive technologies in jihadist websites. *Transcultural Psychiatry*. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1363461513479329> (03.10.2017.)
14. Bieter, M. (2013) The Rise and Fall of ETA: An 'exhausted serenity' for Basques after half century of terrorism. *The Blue Review*. URL: <https://thebluereview.org/rise-fall-eta/#ship> (18.05.2018.)
15. Bilandžić, M. (2010) *Sjeme zla: Elementi sociologije terorizma*. Zagreb: Plejada d.o.o.
16. Bilandžić, M. (2014) *Sjeme zla: Uvod u studije terorizma*. Zagreb: Despot Infinitus.
17. Bilandžić, M. (2016) Socijalna politika (sigurnost) kao područje nacionalne sigurnosti: prilog raspravi o kritičkim sigurnosnim studijama. *Revija za socijalnu politiku*, 24 (3): 343-358.
18. Boneta, Ž; Ivković, Ž; Šanko-Brletić, M. (2013) Neformalna i formalna religijska socijalizacija u ranom djetinjstvu: veze i paradoksi. *Revija za sociologiju*. 43 (1): 57-81.
19. Boudon, R. (2003) Beyond Rational Choice Theory. *Annual Review of Sociology*. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.29.010202.100213> (03.02.2018.)
20. Bowyer-Bell, J. (2000). *The IRA, 1968-2000: An Analysis of a Secret Army*. London i New York: Frank Cass.
21. Butler, L. B. (2011) *Hezbollah: The Dynamics of Recruitment*. URL: <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA545234> (08.03.2018.)
22. Calderon, J. (2014) Structure of ETA. *Global Issues on Terrorism*. URL: <http://sites.stedwards.edu/craigc-culf331111fa2014/group-europe/guy-fawkes-night/cultural-context-of-terrorist-group/structure-of-eta/> (18.05.2018.)
23. Cragin, Kim... [et al]. (2007) West Bank and Gaza: Israel as the Common Enemy. U: Cragin, Kim... [et al]. *Sharing the Dragon's Teeth: Terrorist Groups and the Exchange of New Technologies*. URL: http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg485dhs.12?seq=1#page_scan_tab_contents (24.03.2018.)

24. Ćurko, H. (2016) *Politike nacionalnog identiteta: slučajevi španjolske i francuske Baskije*. URL: https://www.fpzg.unizg.hr/download/repository/Disertacija_Hrvoje_Curko_24-5-2016.pdf (18.05.2018.)
25. DeVore, M. R.; Stähli, A. B. (2015) Explaining Hezbollah's Effectiveness: Internal and External Determinants of the Rise of Violent Non-State Actors. *Terrorism and Political Violence*, 27 (2): 331- 357.
26. Ferguson, N.; Binks, E. (2015) Understanding Radicalization and Engagement in Terrorism through Religious Conversion Motifs. *Journal of Strategic Security*, 8 (1): 16-26.
27. Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E. (2015) McKinsey 7S Analysis. U: Fleisher, C. S.; Bensoussan, B. E., *Business and Competitive Analysis, Second Edition: Effective application of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education (str. 368-384).
28. Frlan, Ivan ... [et al.] (2005) *Psihologijski rječnik*. Petz, B. (ur.) Jastrebarsko: Naklada Slap.
29. Galbraith, J. K. (1983) *Anatomija moći*. Zagreb: Stvarnost.
30. Galić, M. (2010) Učeće organizacije. *MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*. URL: <https://hrcak.srce.hr/55361> (20.03.2018.)
31. Geipel, G. L. (2007) Urban Terrorists in Continental Europe after 1970: Implications for Deterrence and Defeat of Violent Nonstate Actors. *Comparative Strategy*, 26 (5): 439-467.
32. Gill, P.; Horgan, J. (2013) Who Were the Volunteers? The Shifting Sociological and Operational Profile of 1240 Provisional Irish Republican Army Members. *Terrorism and Political Violence*, 25 (3): 435-456.
33. Jambrek, I.; Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. URL: <https://hrcak.srce.hr/40704> (15.10.2017.)

34. Lee, D. E. (1942) The Origins of Pan-Islamism. *The American Historical Review*, 47 (2): 278-287.
35. Lewitt, M. (2006) *Hamas: Politics, Charity, and Terrorism in the Service of Jihad*. New Haven: Yale university press.
36. Lewitt, M. (2007) *Teaching Terror: How Hamas Radicalizes Palestinian Society*. URL: <http://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/view/teaching-terror-how-hamas-radicalizes-palestinian-society> (17.05.2018.)
37. Lulić, M.; Muhvić, D. (2005) Status Baskije u Španjolskoj: Odcjepljenje versus decentralizacija. *Pravni vjesnik*. URL: <http://law.pravos.hr/pfo/sites/default/files/Vjesnik-pdf/Izdanja/Pravni-vjesnik-2005-3-4.pdf#page=287> (10.05.2018.)
38. McCauley, C.; Moskalenko, S. (2008) Mechanisms of Political Radicalization: Pathways Toward Terrorism. *Terrorism and Political Violence*. URL: <https://doi.org/10.1080/09546550802073367> (31.05.2018.)
39. McLeod, S. (2008) *Social Identity Theory*. URL: <https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html> (11.01.2018)
40. Picula, B. (2012) Božja stranka na čelu Libanona – od rata do vlasti. *Političke analize*. URL: <https://hrcak.srce.hr/141958> (19.03.2018.)
41. Rabasa, Albert... [et al]. (2006) Hezbollah and Hamas. U: Rabasa, Albert... [et al]. *Beyond al-Qaeda: Part 2, The Outer Rings of the Terrorist Universe*. URL: http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg430af.9?seq=1#page_scan_tab_contents (20.02.2018.)
42. Raboteg-Šarić, Z. (1997) Uz temu – Socijalizacija djece i mladeži. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 6 (4 – 5): 423-425.
43. Rahimić, Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
44. Rast, M. (2011) *Tactics, Politics, and Propaganda in the Irish War of Independence, 1917-1921*. URL: https://scholarworks.gsu.edu/history_theses/46/ (08.05.2018.)

45. Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*. URL: http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf (10.01.2018)
46. Rodek, S. (2007) Modeli istraživanja medijskog učinka u odgoju i obrazovanju. *Školski vjesnik: časopis za pedagoškijsku teoriju i praksu*, 56 (1 – 2): 7-15.
47. Ruben, B. D; Gigliotti, R. A. (2017) Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2329488416675447> (18.05.2018.)
48. Sánchez-Cuenca, I. (2008) *The persistence of nationalist terrorism: the case of ETA*. URL: [http://recursos.march.es/web/ceacs/proyectos/dtv/pdf/ETA%20\(Kledja\).pdf](http://recursos.march.es/web/ceacs/proyectos/dtv/pdf/ETA%20(Kledja).pdf) (18.05.2018.)
49. Sikavica, P.; Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija: Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator.
50. Smith, Claire ... [et al.] (2015) The Islamic State's symbolic war: Da'esh's socially mediated terrorism as a threat to cultural heritage. *Journal of Social Archaeology*, 0 (0): 1-26.
51. Sorta-Bilajac, I.; Sorta, J. (2013) Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu. *JAHR*. URL: <https://hrcak.srce.hr/110377> (03.10.2017.)
52. , J. (2006) *Terorizam u ime Boga: Zašto ubijaju vjerski militanti*. Zagreb: Slovo.
53. Suša, B. (2009) *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: „CEKOM“-books d.o.o.
54. Šverko, B. (2012) *Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
55. Tajfel, H.; Turner, J. (1979) An Integrative Theory of Intergroup Conflict. U: Tajfel, H.; Turner, J., *The social psychology of intergroup relations*. England: University of Bristol (str. 33-47).
56. Taylor, K. (2006) *Ispiranje mozga: Znanost kontrole uma*. Zagreb: Algoritam.

57. Tosini, D. A (2009) Sociological Understanding of Suicide Attacks. *Theory, Culture & Society*. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0263276409104969> (27.01.2018.)
58. Waldmann, P. (1981) Mitgliederstruktur, Sozialisationsmedien und gesellschaftlicher Rückhalt der baskischen ETA. *Politische Vierteljahresschrift*. URL: http://www.jstor.org/stable/24194653?read-now=1&refreqid=excelsior%3Ad2fe1dbe786c78b019d8bc03ea9182be&seq=1#page_scan_tab_contents (18.05.2018.)
59. Wilson, J. (18.11.2000.) How the Real IRA recruits boys into a life of terrorism. *The Guardian: International edition*. URL: <https://www.theguardian.com/uk/2000/nov/18/northernireland.uksecurity> (17.05.2018.)
60. Wright, J. (1990) PIRA Propaganda: The Construction of Legitimacy. *The Journal of Conflict Studies: The GREGG CENTRE For the Study of War and Society*. URL: <https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCS/article/view/14903> (09.05.2018.)

Ostali izvori:

1. (03.05.2016.) *Former IRA Child Bomber Tells His Story*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZFCacAzmLY> (18.05.2018.)
2. (24.05.2005.)
3. Aizpeolea, L. R. (06.12.2011.) *ETA to government: "If the talks break down, this will be Vietnam"*. URL: https://elpais.com/elpais/2011/12/06/inenglish/1323152441_850210.html (18.05.2018.)
4. Arlington: Inter-University Center for Terrorism Studies at the Potomac Institute for Policy Studies (veljača, 2017.) *The Lone Wolf Terrorist: Past Lessons, Future Outlook, and Response Strategies*. URL: <http://www.potomacinstitute.org/academic-centers/international-center-for-terrorism-studies-icts/icts-reports/2316-the-lone-wolf-terrorist-past-lessons-future-outlook-and-response-strategies-report> (03.06.2018.)

5. Boyne, S. (01.08.1996.) *Uncovering the Irish republican army*. URL: <https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/ira/inside/org.html> (18.05.2018.)
6. Canada: Immigration and Refugee Board of Canada (29.10.2015.) *Lebanon: Recruitment practices of Hezbollah, including forced recruitment, such as Shi'ite youth; consequences for those that refuse to join; availability of state protection; regions controlled by Hezbollah, including ability to locate a person wanted by the group who returns to Lebanon; presence of Hezbollah spies or informers in areas outside the organization's control; whether Lebanese Shi'ite students returning from international study are considered spies upon returning to the country (2013-October 2015)*. URL: <http://www.refworld.org/docid/5649a1da4.html> (18.05.2018.)
7. Cowell-Meyers, K.; Arthur, P. *Irish Republican Army: IRISH MILITARY ORGANIZATION*. URL: <https://www.britannica.com/topic/Irish-Republican-Army> (18.05.2018.)
8. Fanusie, Y. J., Entz, A. (rujan, 2017) *Hezbollah Financial Assessment*, Foundation for Defense of Democracies, Center on Sanctions and Illicit Finance, CSIF: Terror Finance Briefing Book. URL: http://www.defenddemocracy.org/content/uploads/documents/CSIF_TFBB_Hezbollah.pdf (30.05.2018.)
9. Govan, F. (16.12.2010.) *Eight arrested over suspected links to youth wing of ETA*. URL: <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/spain/8207176/Eight-arrested-over-suspected-links-to-youth-wing-of-ETA.html> (18.05.2018.)
10. Kellner, H. (16.09.2008.) *Baskija između autonomije i samostalnosti*. URL: <http://www.dw.com/hr/baskija-izme%C4%91u-autonomije-i-samostalnosti/a-3648358> (18.05.2018.)
11. Nash, E. (10.12.2000.) *Basque hatred plants seeds of violence in the young*. URL: <https://www.independent.co.uk/news/world/europe/basque-hatred-plants-seeds-of-violence-in-the-young-5367711.html> (18.05.2018.)
12. Pollack, K. M. (04.10.2017) *Facing the Iranian Challenge in the Middle East: The Role of Iranian-Backed Militias*. American Enterprise Institute, URL:

<https://docs.house.gov/meetings/FA/FA18/20171004/106468/HHRG-115-FA18-Wstate-PollackK-20171004.pdf> (23.06.2018.)

13. Schmid, P. Alex (ožujak, 2013) *Radicalisation, De-Radicalisation, Counter-Radicalisation: A Conceptual Discussion and Literature Review*. URL: <https://www.icct.nl/download/file/ICCT-Schmid-Radicalisation-De-Radicalisation-Counter-Radicalisation-March-2013.pdf> (01.06.2018.)
14. *Text of Irish Republican Army (IRA) 'Green Book' (Book I and II)*. URL: http://www.cain.ulst.ac.uk/othelem/organ/ira/ira_green_book.htm (18.05.2018.)
15. *The Green Book: Security and Commitment (1977)*. URL: <http://alphahistory.com/northernireland/ira-green-book-commitment-1977/> (18.05.2018.)
16. The Institute (07.01.2016.) Irish Republican Army (IRA). *The Mackenzie Institute: Security Matters*. URL: <http://mackenzieinstitute.com/irish-republican-army-ira/> (18.05.2018.)

SAŽETAK

Menadžment ljudskih potencijala počiva na ideji da su ljudi jedan od najvažnijih resursa ključnih za uspješnost organizacije. Organizacije se, s obzirom na svoje ciljeve, mogu najopćenitije podijeliti na profitne i neprofitne. Među neprofitne organizacije spadaju i terorističke organizacije. I za terorističke organizacije, jednako kao i za poslovne, menadžerske funkcije pribavljanja, obrazovanja, osposobljavanja te motivacije bitne su za popunjavanje njihovih kadrova. Strategijsko ponašanje organizacije i njena unutarnja i vanjska komunikacija prilikom regrutacije i motivacije, kao i usvajanje organizacijskih pravila, vrijednosti i ciljeva uspješno se mogu objasniti pristupom socioloških teorija. Terorističke organizacije pokazale su se vještima u propagandnim aktivnostima poput reklamiranja, izdavanja reklamnih letaka, plakata ili kalendara, kao i u propagandnoj komunikaciji prema široj populaciji, a sa ciljem privlačenja novih članova. Također se pokazalo kako neke od terorističkih organizacija veliku pažnju posvećuju upravo strateškom značaju ljudskog kadra pa, sukladno tome, imaju i dobro razvijene metode i kriterije za odabiranje poželjnih kandidata. Pritom se čini kako je menadžment ljudskih potencijala u islamističkim terorističkim organizacijama više razrađen od menadžmenta sekularnih organizacija, za koje se čini kako nemaju strateške kriterije prilikom popunjavanja svojih kadrova.

Ključni pojmovi: *menadžment ljudskih potencijala, regrutacija, obrazovanje, motivacija, propaganda, teroristička organizacija*

SUMMARY

Human resource management rests on the idea that people are one of the most important resources for organizational success. Considering their goals, organizations can generally be divided into profitable and non-profitable. Terroristic organizations are classified as non-profitable organizations. Both for terrorist organizations, as well as for business, managerial functions of obtaining, educating and motivating are essential to filling their staff. The strategic behavior of the organization and its internal and external communication in the process of recruiting and motivating, as well as the adoption of organizational rules, values and goals can be successfully explained by the approach of sociological theories. Terrorist organizations have proven to be skilled in the promotional activities such as advertising, publishing advertising flyers, posters or calendars, as well as in the propaganda communication to the general population, with the aim of attracting new members. It has also been shown that some of the terrorist organizations pay close attention to the strategic importance of human staff and, accordingly, they also have well-developed methods and criteria for choosing the preferred candidates. In doing so, it seems that human resource management in Islamist terrorist organizations is more elaborated than the management of secular organizations, which seem to have no strategic criteria when filling their cadres.

Keywords: *Human resource management, recruiting, education, motivation, advertising, terrorist organization*